



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
ANO 2021

CREMEB

Setembro /2021



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Sumário

1 - INTRODUÇÃO	4
2 – OBJETIVOS DO PCS.....	5
3– CONCEITOS UTILIZADOS NO PCS	6
4– ESTRUTURA DO PCS	8
5- ETAPAS DESENVOLVIDAS X METODOLOGIA UTILIZADA.....	8
CONCEITOS:	12
I - Natureza e Amplitude de Cargos	12
II - Manual de Avaliação	12
FATORES DE AVALIAÇÃO:	13
1-Fator Conhecimento:	13
1.1.-Dimensão Técnico-Especializada:	13
1.2.-Dimensão Gerencial:	15
1.3.-Dimensão de Relacionamento Interpessoal:	17
2-Fator aplicação Mental:	18
2.1.-Limitações do Nível de Raciocínio na Aplicação Mental:	18
2.2.- Grau de Intensidade / Complexidade da Aplicação Mental:.....	19
3-Fator Responsabilidade por Resultados:.....	20
3.2.-Natureza do Impacto nos Resultados:	21
NORMATIVO DE PESSOAL: TÍTULO - CARGOS E SALÁRIOS	24
I - DA FINALIDADE	24
II - DA APROVAÇÃO:	24
III - DA ESTRUTURA CONCEITUAL.....	24
IV - DOS CARGOS / CARREIRAS:.....	25
V - DOS REQUISITOS DE ADMISSÃO:	25
VI - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS.....	27
VII - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS	27
NORMATIVO DE PESSOAL: TÍTULO - FUNÇÕES DE CONFIANÇA E CARGOS COMISSIONADOS	28
I - DA FINALIDADE	28
II - DA CONCEITUAÇÃO	28
III - DA CRIAÇÃO E EXTINÇÃO	28
IV - DA RESPONSABILIDADE DE / AUTORIDADE	28
V - DA REMUNERAÇÃO	29



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

VI - DA SUBSTITUIÇÃO	30
VII - DA DISPENSA E EXONERAÇÃO.....	30
VIII - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS	31
TÍTULO: DIRETRIZES PARA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	36
I - DA FINALIDADE	36
II – CARACTERÍSTICAS GERAIS	36
III - DEFINIÇÃO DOS TERMOS	36
IV – DIRETRIZES GERAIS	37
V - DISPOSIÇÕES ESPECÍFICAS.....	39
NORMATIVO DE PESSOAL – PROGRESSÃO FUNCIONAL	40
I. – Finalidade.....	40
II. – Das Classificações	40
III. – Das Conceituações.....	40
IV. – Da Progressão Horizontal	40
V. Da Promoção Vertical	42
VI. Das considerações finais	44
Anexo I – Perfis de Cargos - Modelo.....	46
Anexo 2 – Manual de Avaliação de Cargos	47
Anexo 3 – Pesquisa de Remuneração & Benefícios – Tabulação.....	49
Anexo 4 – Carta Convite para Pesquisa de Remuneração & Benefícios.....	53
Anexo 5 – Estrutura de Cargos & Salários.....	54
Anexo 6- Estrutura de remuneração Cargos Comissionados	57
Anexo 7 – Matriz de responsabilidades.....	58
Anexo 8 – Resolução n.º 376/2021 (Aprova o Plano de Cargos e Salários)	67



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

1 - INTRODUÇÃO

O novo cenário macroeconômico mundial e em particular no Brasil, tem levado as organizações a repensarem seus processos institucionais, principalmente no quesito Gestão de Pessoas. O “mundo” do trabalho passa por profundas e radicais transformações nas suas dimensões conceituais e nos seus princípios fundamentais, impulsionando empresas e gestores a se reposicionarem de forma mais flexível e adaptável aos novos ambientes e perfis profissionais, cada vez mais tecnológicos e virtuais, porém ainda, com uma forte tendência para a valorização das competências interpessoais e relacionais como um significativo diferencial competitivo e de sustentabilidade.

Nesse contexto, considerando que a ação primordial da gestão é inovar e se adequar com soluções inteligentes e oportunas em cenários de constante mutação dinâmica, cabe inserir os elementos pessoas e papéis profissionais como fatores que, conjugados a modelos e estruturas organizacionais sólidas, dinâmicas e consistentes, assegurem estímulos permanentes às entregas, a produtividade e aos resultados no ambiente de trabalho.

Dentre os principais componentes que impactam diretamente nesses elementos palpáveis dessa estreita relação entre as empresas e seu capital humano podemos destacar a Remuneração.

Com grande influência sobre o Clima Organizacional, o componente Remuneração, se desconsiderado ou deixado “à deriva”, torna-se um perigoso contaminante para a Gestão e na grande maioria das vezes exige destes prescrever um “remédio amargo” e com efeitos colaterais imprevisíveis em todos os campos das relações institucionais, tanto interna como externamente.

Com um olhar no futuro e se antecipando aos modernos pressupostos de implementar políticas e práticas de Gestão de Pessoas justas internamente, competitivas externamente e que promovam o adequado engajamento e sentimento de “dono” entre os seus integrantes, o CREMEB institui e aplica um novo conceito de Plano de Cargos e Salários.

Além de ser um importante instrumento de gestão, organização e de normatização, se caracteriza por estabelecer compromissos de alavancagem de resultados, níveis de desenvolvimento de proficiência e visão do papel profissional sistêmico e integrado com a missão do Conselho.

Assim é inerente à Gestão do Conselho garantir a adequação, aplicabilidade e funcionalidade do novo PCS, com a certeza de que o barco corporativo – CREMEB, parte na direção certa para *“Ser reconhecido por sua excelência na*



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

promoção do exercício ético da medicina e na qualidade dos serviços prestados aos médicos e à sociedade com sustentabilidade e transparência.”

2 – OBJETIVOS DO PCS

Foram definidos os seguintes objetivos para o novo Plano de Cargos e Salários – PCS do CREMEB:

- Implantar as bases de um novo processo de transformação cultural que incentive fortemente, os integrantes da sua estrutura funcional, no sentido da corresponsabilidade e ativa participação na fixação de compromissos com os objetivos do Conselho;
- Estabelecer vínculos claros entre os objetivos gerais do Conselho e os de cada área em particular, incrementando assim a motivação, adesão e comprometimento dos integrantes da sua estrutura e de suas respectivas equipes na busca dos resultados de suas áreas e do CREMEB como um todo;
- Incentivar claramente, a melhoria contínua da qualidade no processo de gestão de RH – base para a otimização de custos, incremento de produtividade, integração oportuna dos esforços e consequente melhoria contínua dos serviços prestados pelo Conselho;
- Adotar metodologia objetiva, moderna e consistente que auxilie na complexa tarefa, tanto de planejar e avaliar cargos e a performance dos integrantes da sua estrutura de nível médio e superior, quanto a de gerenciar os resultados oriundos desse processo;
- Integrar as conclusões decorrentes deste processo aos demais subsistemas de Recursos Humanos, tais como treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, progressão funcional/salarial e provimento de profissionais, com base nos requisitos e especificações dos cargos/carreiras componentes dos perfis definidos;
- Prover, qualitativa e quantitativamente, os recursos humanos necessários à consecução das finalidades e propósitos da instituição, estabelecendo a missão, entregas, padrões de desempenho, habilidades e níveis de proficiência, além dos deveres e responsabilidades inerentes a cada cargo/carreira, pela formalização de seus perfis funcionais;
- Definir e regulamentar a política salarial do CREMEB, bem como estabelecer uma estrutura salarial adequada e flexível, referenciada pelo valor relativo do cargo/carreira e que permita competir no mercado de trabalho, atraindo e mantendo profissionais com potencial e competência.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

3– CONCEITOS UTILIZADOS NO PCS

O Plano de Cargos e Salários – PCS do CREMEB foi desenvolvido com base na análise de documentos e das estruturas funcional / organizacional e de informações coletadas por meio de entrevistas diretas junto à Diretoria, Gestores e empregados do quadro.

Foi adotada uma metodologia participativa, com a validação dos perfis de cargos junto aos seus ocupantes e gestores e a utilização de um Comitê Interno para alinhamento final do projeto técnico, o que visou permitir não só a transferência da tecnologia adotada como facilitar a operacionalização do Plano e sua futura gestão e aplicabilidade.

O PCS é formado por “perfis” amplos e enriquecidos, construídos e delineados com base nos processos e sistemas de trabalho existentes no Conselho, englobando as funções afins dos cargos atuais, estruturados em carreiras de nível médio e superior.

A concepção teórica de cargos amplos e enriquecidos tem se constituído num dos principais fatores de motivação no trabalho, por ampliar o leque de atuação do empregado, permitindo-lhes atuar com maiores desafios e perspectivas profissionais.

A seguir são apresentados os principais conceitos e a forma como são utilizados no PCS:

I – **GRADE:** É o conjunto de perfis / carreiras contendo as atividades com características de aplicação de recursos semelhantes, segundo a área de atuação e o nível de especialização dos seus ocupantes.

O Plano de Cargos e Salários – PCS do CREMEB está dividido em 03 (três) grades de perfis:

GRADE	CONCEITO
Auxiliar de Apoio Administrativo / Apoio Operacional	Envolve atividades de natureza administrativa, básicas e elementares, que apoiam e suportam operacionalmente os diversos sistemas e processos de trabalho do Conselho
Técnico Administrativo	Envolve atividades de natureza administrativas e técnicas que suportam os diversos sistemas e processos de trabalho do Conselho
Cargos de Ensino Superior	Envolve atividades de natureza analítica especializada, cujo desempenho requer nível superior e que suportam os diversos processos e sistemas de trabalho do Conselho



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

II – **CARGO / CARREIRA:** É o conjunto de atividades de natureza semelhante e graus de dificuldade e de complexidade diferenciados, escalonados em níveis. O conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades e os diversos graus de dificuldade estão divididos atualmente em 05 (cinco) cargos / carreiras que envolvem as seguintes áreas de atuação:

CARGOS / CARREIRAS		ATUAÇÃO
1	Auxiliar de Apoio Operacional	Profissional que atuará suprindo as necessidades de mão-de-obra na área de Apoio Operacional
2	Auxiliar de Apoio Administrativo	Profissional que atuará suprindo as necessidades de mão-de-obra na área de Apoio Administrativo
3	Técnico de Atividade de Suporte	Profissional que atuará suprindo as necessidades de mão-de-obra na área de suporte administrativo e técnico
4	Médico Fiscal	Profissional que atuará suprindo as necessidades de mão-de-obra especializada nas funções especializadas de Fiscalização das Atividades Médicas.
5	Analista de Funções de Suporte	Profissional que atuará suprindo as necessidades de mão-de-obra nas funções especializadas de suporte

III- **GRAU:** Os graus de atuação representam os patamares de escalonamento / classificação do cargo / carreira em função da qualificação / especialização e da complexidade exigidas pelas entregas, habilidades e níveis de proficiência para o pleno exercício do perfil, e se dividem em:

- **GRAU I** – atividades que exigem conhecimentos equivalentes aos obtidos em curso de ensino médio ou de 3º grau e que não demandam experiência prévia (faixa inicial ou de passagem);
- **GRAU II** - atividades que exigem conhecimentos equivalentes aos obtidos em curso de ensino médio ou de 3º grau, acrescidos de qualificação / especialização ou grande experiência profissional, capaz de assegurar ao ocupante do cargo amadurecimento para desenvolver plenamente trabalhos específicos vinculados à sua área de atuação.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

4– ESTRUTURA DO PCS

A estrutura de carreiras/ cargos do PCS manteve a filosofia anteriormente adotada de cargos amplos e enriquecidos, formados pela aglutinação de cargos anteriormente descritos, que possuíam natureza e/ ou complexidade similar, área de atuação relativamente semelhante ou participação num mesmo processo de trabalho, o que permitirá ao CREMEB a possibilidade de maior flexibilidade para mobilidade dos seus recursos humanos. A distinção entre os graus I e II se dará em decorrência do acréscimo de níveis de proficiência, aplicação de habilidades, qualificação / especialização (cursos / conhecimentos).

5- ETAPAS DESENVOLVIDAS X METODOLOGIA UTILIZADA

O trabalho foi desenvolvido sequencialmente, conforme as seguintes etapas:

- 5.1 – Levantamento e análise da situação existente - foi realizada através de análise do atual PCS em vigor, estudo do modelo de PCS estruturado pelo CFM e de entrevistas realizadas com a Diretoria e Gestores das diversas áreas, visando identificar os tipos e quantidades de ocupações, organograma, locais de trabalho, políticas e práticas relativas a pessoal, problemas existentes e expectativas com relação ao formato do novo PCS;
- 5.2 – Planejamento e emissão de documento contendo o detalhamento do processo de revisão e atualização do atual PCS – definição e negociação junto à Diretoria das etapas que seriam estruturadas, tempos estimados para cada etapa, interdependência das etapas entre si, possibilidade de realização de etapas paralelas, aprovação do cronograma;
- 5.3 - Revisão / atualização dos perfis e especificações dos cargos e concepção do formato do novo PCS – foram realizadas entrevistas com ocupantes de cargos e Gestores, visando formatar novos perfis de cargo / carreiras que compõem a base de estruturação do novo Plano;
- 5.4 – Avaliação / classificação de cargos – foi elaborado o manual para avaliação dos cargos / carreiras – Sistema de Avaliação de Cargos, baseado no método de pontos, permitiu estabelecer uma comparação dos cargos e atribuir pesos, identificando a importância relativa dos mesmos, visando garantir a justiça interna na definição da política salarial e o adequado agrupamento dos cargos por classes, que possibilitem a estruturação de carreiras;
- 5.5 – Pesquisa salarial e análise do equilíbrio externo – elaboração de material para coleta de informações salariais e aplicação de pesquisa salarial junto a Conselhos de Medicina do mesmo porte em outras regiões geográficas e conselhos de outras classes profissionais da mesma região, visando identificar os referenciais



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

de remuneração e benefícios praticados no mercado e garantir o equilíbrio externo dos salários e fornecer subsídio para proposição da nova política e estrutura salarial;

5.6 – Elaboração de relatórios, gráficos e recomendações para atualização da estrutura salarial – emissão de demonstrativos gerenciais contendo informações relativas a indicadores, comparativo por cargo, comparativo de estrutura, custo de implementação de ajuste da estrutura ao mercado, de forma a permitir decisões consistentes e seguras pela alta administração do Conselho;

5.7 – Validação das diretrizes da Política Salarial – definição de diretrizes e critérios pela Diretoria, sobre os diversos aspectos relativos a cargos e salários como sua posição no mercado, enquadramento dos empregados, atribuições de salários, regras para promoções, etc;

5.8 - Confecção e apresentação do Relatório Final e dos componentes do Plano de Cargos e Salários, onde constam os seguintes volumes:

Volume	Conteúdo
I	Relatório do Plano de Cargos e Salários (Metodologia e Desenvolvimento do Trabalho)
II	Descrição e Especificações dos Perfis de Cargos
III	Avaliação dos Cargos
IV	Pesquisa Salarial
V	Estrutura Salarial
VI	Política Salarial

VOLUME II: RELATÓRIO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - PERFIS E ESPECIFICAÇÕES DOS CARGOS / CARREIRAS

Os perfis e as especificações dos cargos / carreiras do CREMEB descritas neste manual, constituir-se-ão no registro formal da missão, requisitos de formação e experiência, níveis de contato, entregas e resultados esperados, padrões de desempenho habilidade e proficiência que lhes serão inerentes.

As informações referentes a esses perfis e especificações de cargos / carreiras servirão como base para os processos de provisão, avaliação de desempenho, alterações salariais / funcionais e treinamento / desenvolvimento de pessoal, constantes da Política de Recursos Humanos e deverão ser atualizadas



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

sistematicamente ou a cada vez que se fizer necessário, em função de alterações ocorridas nos processos e/ou sistemas de trabalho do Conselho.

As mesmas estão caracterizadas da seguinte forma:

PERFIL DE CARGO / CARREIRA:

- **Identificação:** exibe os dados de identificação, conforme modelo abaixo:

 Perfil de Cargo 			
DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO CARGO			
Cargo: INSERIR O TÍTULO DO CARGO	Lotação:	Ocupante: NÃO PREENCHER	CBO:
Reporte: INSERIR O CARGO DO SUPERIOR IMEDIATO	Senioridade:	Revisão: 001 / 19	Data: ____/____/____

- **Missão:** descreve a razão da existência do cargo para o CREMEB e o alinhamento institucional;
- **Meta / Entrega / Resultado:** é caminho ou o passo-a-passo para se chegar a um objetivo. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu topo ou em parte. Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar, por completo, um objetivo;
- **Padrão de Desempenho:** um valor escolhido para uma grandeza mensurável, o qual deverá servir como um referencial para comparação com a meta/entrega/resultado;
- **Habilidades:** capacidade para fazer algo / realizar e a destreza para aplicar de determinada ação / atividades;
- **Proficiência:** domínio num determinado campo de conhecimento, capacidade, habilitação;

ESPECIFICAÇÕES:

- **Requisitos/Conhecimentos e Experiência:** especifica a escolaridade e a experiência mínima necessária ao exercício do cargo/perfil;
- **Relacionamentos:** Internos e Externos: especifica os principais relacionamentos internos com outros cargos e/ou áreas e externos do cargo, caso existam;

CARREIRA/ACESSO: especifica o acesso a outros cargos em carreira de maior senioridade ou cargos de outra natureza. Ex. Auxiliar para Assistente e como será esse acesso;

APROVAÇÃO: formaliza a aprovação do documento pela gestão institucional;

Modelo Completo a seguir:



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Perfil de Cargo			
DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO CARGO			
Cargo: INSERIR O TÍTULO DO CARGO	Lotação:	Ocupante: NÃO PREENCHER	CBO:
Reporte: INSERIR O CARGO DO SUPERIOR IMEDIATO	Senioridade:	Revisão: 001 / 19	Data: / /
Missão: BREVE RESUMO DA RAZÃO DA EXISTÊNCIA DO CARGO PARA A EMPRESA. Ex. Responsável por recepcionar e prestar atendimento aos pacientes e seus familiares, orientando-os quanto aos procedimentos para atendimento, preenchendo e atualizando cadastros no sistema informatizado, receber pagamentos de atendimento médico particular, emitir nota fiscal eletrônica, visando contribuir para..., dentre outras atribuições...			
Requisitos / Conhecimentos e Experiência		Relacionamentos	
ESPECIFICAR A ESCOLARIDADE A EXPERIÊNCIA MÍNIMA NECESSÁRIA AO EXERCÍCIO DO CARGO:		Internos: ESPECIFICAR OS PRINCIPAIS RELACIONAMENTOS INTERNOS DO CARGO, COM OUTROS CARGOS E/OU ÁREAS	
ESPECIFICAR OS CONHECIMENTOS ESSENCIAIS AO EXERCÍCIO DO CARGO:		Externos: ESPECIFICAR OS PRINCIPAIS RELACIONAMENTOS EXTERNOS DO CARGO, CASO EXISTAM.	
No.	Meta / Resultado / Entrega	Padrão de Desempenho	Habilidades
1	É caminho ou o passo-a-passo para se chegar a um objetivo. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu topo ou em parte. Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar, por completo, um objetivo.	Um valor escolhido para uma grandeza, o qual deverá servir como um referencial para comparação.	Capacidade para fazer algo / realizar e a destreza para realização de determinada ação.
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
Carreira / Acesso: ESPECIFICAR O ACESSO A OUTROS CARGOS EM CARREIRA DE MAIOR SENIORIDADE OU CARGOS DE OUTRAS NATUREZA. Ex. Assistente I e II, ou para – Auxiliar ou Assistente Adm e como será esse acesso.		Assistente	I II
Elaborado por:		Aprovador por:	

PERFIS DOS CARGOS / CARREIRAS – Vide – Anexo 1

VOLUME III: RELATÓRIO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - AVALIAÇÃO DE CARGOS

Para Avaliação dos Cargos utilizou-se como método o Sistema de Pontos, que avalia analiticamente o cargo fracionando-o em fatores previamente definidos e subdivididos em graus. Esses graus definem os diferentes níveis de intensidade de aplicação dos fatores e a eles corresponde determinado número de pontos. Após o enquadramento dos cargos nos fatores, apura-se a avaliação global do cargo por meio do somatório dos pontos. Os fatores de avaliação utilizado no Manual de Avaliação de Cargos estão descritos a seguir:

Fator	Conceito	Dimensão
1	Conhecimento	1.1 – Conhecimento Técnico Especializado 1.2 – Gerencial 1.3 – Relações Interpessoais
2	Aplicação Mental	2.1 – Limitações da Aplicação 2.2 – Complexidade da Aplicação
3	Responsabilidade por Resultado	3.1 – Autonomia do Cargo 3.2 – Natureza do Impacto nos Resultados



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

TREINAMENTO PARA AVALIAÇÃO DE CARGOS

O objetivo do Manual de Avaliação é auxiliar os componentes da Comissão Interna e do RH do Conselho a obterem um melhor entendimento do sistema aplicado.

CONCEITOS:

I - Natureza e Amplitude de Cargos

O processo de avaliação de cargos estabelece internamente na organização a importância relativa dos cargos. É o processo que envolve essencialmente o exercício de julgamento dos avaliadores na identificação e na determinação de diferenças entre os cargos, buscando-se o estabelecimento do equilíbrio interno. Antes que o processo de avaliação seja realizado faz-se necessário a **análise e entendimento** da estrutura e conteúdo dos cargos e perfis existentes no Conselho. Os Perfis de Cargo se constituem na principal fonte de informações acerca dos mesmos. Na prática, para que se possa ter um conhecimento mais amplo, estas informações devem ser mais bem esclarecidas pelos Gestores das áreas envolvidas.

II - Manual de Avaliação

O Manual de Avaliação foi elaborado para atender todo o conjunto de necessidades e peculiaridades do Conselho e é o instrumento básico para o processo de avaliação. Todos os cargos existem numa Organização, seja ela qual for, para atingir algum resultado, e é possível identificar para cada um deles uma grande quantidade de objetivos que devem ser alcançados para que seja caracterizada uma performance competente e satisfatória do seu ocupante.

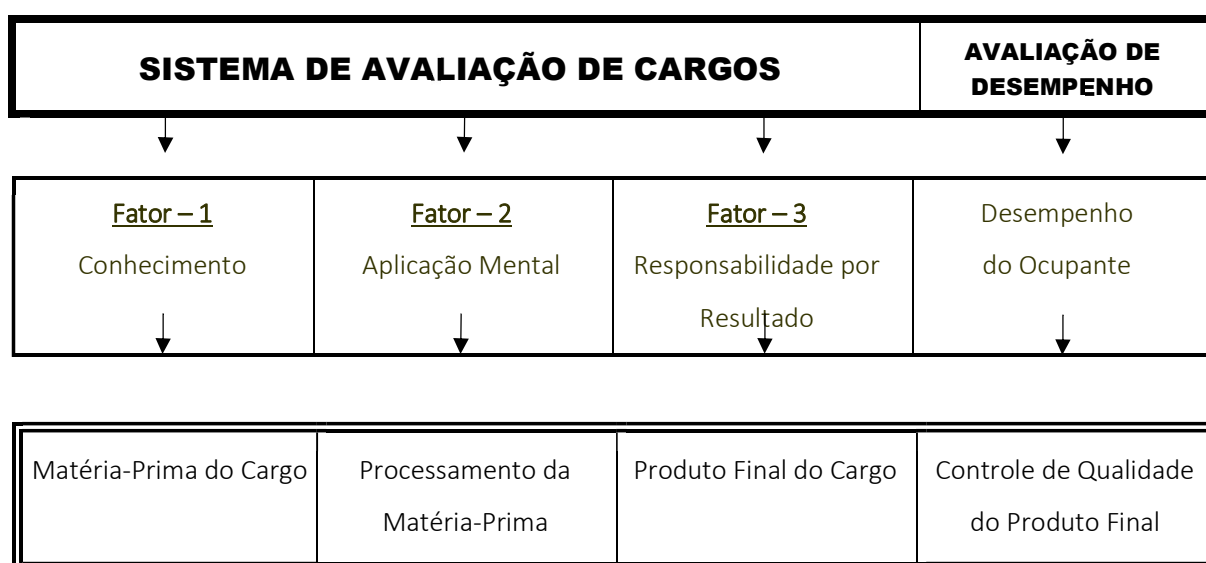
Ao avaliarmos um cargo no fator **Responsabilidade por Resultado**, por exemplo, verificamos a importância desses objetivos através da consideração da magnitude da área nas operações da empresa mais claramente afetadas pelo cargo, a liberdade que o cargo tem para agir e atingir resultados nesta área e qual é a natureza do seu impacto nos resultados finais (Determinante, Participativa, Contributária ou Remota). A fim de que sejam atingidos os objetivos é exigido que o cargo possua certos tipos e graus de conhecimento e experiências (Conhecimento/Proficiência), que serão utilizados para analisar, avaliar e tirar conclusões que serão a base para tomada de decisões (Aplicação Mental) pelo seu ocupante.

A experiência nos tem mostrado que quando os cargos são corretamente avaliados, a distribuição percentual de Conhecimento, Aplicação Mental e Responsabilidade por Resultado atinge determinados padrões. Estes padrões percentuais, podem ser utilizados como um fator de exatidão das avaliações. Por exemplo, normalmente é esperado que o cargo de linha tenha maior pontuação em Responsabilidade por Resultado do que em Aplicação Mental que é mais comum aos cargos que exigem maior raciocínio analítico.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

O conceito de padrões percentuais também permite que se tenha uma visão do equilíbrio de cada cargo, através do questionamento efetivo se a tomada de decisão e/ou Aplicação Mental requerida exige o nível de Conhecimento/Proficiência que os avaliadores atribuíram inicialmente. O uso dos padrões deverá ser utilizado para análise da consistência das avaliações. Apresentamos a seguir, o fluxo do nosso sistema de avaliação, recomendado para aplicação aos cargos do CREMEB, acrescido do ponto de controle de qualidade dos ocupantes, que é o sistema de avaliação e controle de desempenho, que será objeto de projeto específico.



FATORES DE AVALIAÇÃO:

1-Fator Conhecimento:

Ao se considerar o fator Conhecimento, devemos ter em mente os seguintes aspectos: estamos nos referindo a toda e qualquer espécie de conhecimentos, nível de proficiência, experiências e habilidades. Devemos analisar o conhecimento que o cargo requer, a fim de que o seu desempenho possa atingir um padrão competente / satisfatório. Devemos sempre ter em mente que estamos avaliando o cargo e não a pessoa que o ocupa no momento ou venha a ocupá-lo. É importante reconhecer que o conhecimento pode ser adquirido de várias formas, por exemplo: longa experiência, educação formal, especializações, auto estudo, etc. O fator conhecimento está subdividido em três dimensões, como segue:

1.1.-Dimensão Técnico-Especializada:

Envolve conhecimentos e habilidades práticas, técnicas ou especializadas e disciplinas correlatas. Está segmentada em sete graus, em ordem crescente de importância.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Grau	Descrição	Conceito
1	Elementar	Inclui cargos de natureza extremamente simples, e que podem ser assimilados em poucos dias. Requer um mínimo de educação formal e algum treinamento em trabalhos simples. Exemplo: Auxiliar de apoio operacional para higienização, limpeza e conservação predial e de instalações
2	Semi-Qualificação	Neste grau estão os cargos com tarefas básicas muito repetitivas, geralmente exigindo conhecimento de operação de equipamentos simples, tais como: central telefônica, digitadoras, máquinas de calcular etc. Exemplo: Digitador, Telefonista, etc.
3	Qualificação Básica	Neste grau estão incluídas, além de outras habilidades, operações em terminais de computador, operações contábeis simples, serviços de registros e controle, manutenção e controle de documentos. Exemplo: Auxiliar de Apoio Administrativo em diversas áreas, Recepção, protocolo, etc.
4	Qualificação Técnica	O tipo de qualificação a que se refere este grau, pode ser incluída no campo técnico de atividade de suporte, assistente administrativo, auxiliar administrativo, análise de legislações específicas e outros campos de aplicação técnica reconhecida. Pode incluir a supervisão operacional sobre a execução direta de tarefas nestas áreas. Exemplo: Assistente Administrativo, etc.
5	Qualificação Profissional	Este grau é geralmente representado por cargos que tem como requisitos básicos conhecimentos equivalentes aos obtidos em curso de formação superior ou habilidades vocacionais avançadas, reforçados por alguns anos de experiência prática no cargo. Exemplo: Contador, Economista, Administrador, Engenheiro, Advogado, Analista de Sistemas etc.
6	Domínio Profissional Especializado	Neste grau encontramos aqueles cargos que requerem uma formação superior, complementada por experiência de trabalho substancial em um campo de especialização. Poderá incluir também, aqueles cargos que necessitem de altos títulos universitários, onde o conhecimento formal permite um desempenho quase imediato, compatível com este grau do fator. Exemplo: Assessor Jurídico, e outros cargos responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção de aspectos tecnológicos, produtos e/ou serviços dentro de sua área de especialização.
7	Domínio Profissional Amplo	Este grau inclui aqueles cargos que requerem alto nível de conhecimento, complementado por um aprofundamento adicional, ao ponto do ocupante ser uma fonte de conhecimento naquele assunto na empresa. Representa também aqueles cargos que necessitam de alto grau de conhecimento em vários campos especializados. Exemplo: Analista de função de suporte.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Os cargos classificados nos graus 1, 2, 3 e 4 são geralmente caracterizados por uma formação até o ensino médio, mais a experiência adquirida no trabalho, para os quais os conhecimentos e habilidades são essencialmente práticos, ou não exigem base teórica substancial, embora o grau 4 já requeira uma qualificação profissional compatível com o ensino técnico de nível médio.

O grau 5, como ficou inicialmente demonstrado, deverá incluir cargos que requerem formação equivalente aos de nível superior, mas sem muita experiência, tais como aqueles preenchidos por cargos profissionais com pouco tempo de formação técnica, mas qualificada pela experiência de vários anos na atividade e que atingiram este aprofundamento de conhecimento através de uma vivência prática significativa. Exemplo: Alguns cargos de Chefia nas Logística, Administração de Pessoal, RH, Manutenção etc. Enquanto a definição do grau 5 trata de autossuficiência de conhecimentos, o grau 6 trata de competência, exigindo uma experiência substancial, além de formação acadêmica básica. Aqui novamente é importante que se note que pode haver um aumento de conhecimento relacionado com estudos acadêmicos que possibilitam um entendimento profundo e amplo da aplicação de práticas e precedentes complexos que podem colocar o cargo no grau 6. De forma geral, esse grau representa uma vasta linha de cargos gerenciais, exigindo um conhecimento amadurecido (maioria dos cargos de Chefias de Divisão / Departamento e Gerências).

O grau 7 exige que o cargo tenha um domínio profissional amplo numa área específica de conhecimento, que seja de interesse estratégico da empresa, como cargos especializados em pesquisas, marketing, vendas e desenvolvimento de produtos e serviços, cargos altamente técnicos e cargos de gerência e assessoramento executivo e de alto nível, uma vez que, gerentes de alto nível, necessitam entender todos os fatores sistêmicos que afetam o seu tipo de negócio e das funções que envolvem uma gestão integrada.

1.2.-Dimensão Gerencial:

Envolve a capacidade para integrar e harmonizar as diversas funções envolvidas em atividades gerenciais; esta capacidade poderá ser necessária num campo de linha ou de "staff". Esta dimensão está segmentada em amplitudes representadas por 5 graus, conforme segue:



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Amplitude	Descrição	Conceito
1	Isenta	Dentro desta amplitude, a natureza das tarefas não necessita de qualquer nível de habilidade gerencial. O cargo está situado dentro de uma subfunção e não precisa possuir conhecimento do que acontece em atividades correlatas. Cargos avaliados nos graus 1, 2 e 3 do Fator Conhecimento, poderiam ser avaliados dentro desta amplitude, o que dificilmente ocorreria com os avaliados a partir do grau 4 daquele fator. Este fator envolve cargos de execução de tarefas e, em alguns casos, excepcionalmente, encarregados de pequenos serviços simples e sem nenhuma complexidade.
2	Incidência Mínima	Dentro desta amplitude a natureza da tarefa ou atividade de supervisão não necessita de um julgamento gerencial. A área envolvida pela ação do ocupante abrange somente uma função básica e é apenas suficiente que possua conhecimento geral do que acontece em atividades correlatas. Envolve cargos de supervisão operacional, além de uma grande quantidade de cargos que não exercem supervisão formal, devendo ser avaliados nesta amplitude devido ao grau de conhecimento técnico especializado requerido.
3	Incidência a Nível de Chefia Formal	Esta amplitude inclui cargos que têm como objetivo gerencial integrar e harmonizar funções correlatas que reportam a si integrar estas com outras áreas da empresa. A ênfase aqui está voltada para a integração sinérgica com outras atividades, ao contrário da amplitude 4, onde os requisitos gerenciais são maiores devido a diversidade da natureza e objetivo das atividades, inclusive devido à necessidade de integração de atividades não homogêneas. A integração conceitual é possível quando o cargo é criado para exercer influência sob forma consultiva, sem autoridade de um cargo de linha que caracteriza a integração operacional. O grau de integração conceitual é baseado, da mesma forma que a integração operacional, na diversidade daquilo que está sendo integrado de forma harmonizada. Inclui cargos gerenciais multifuncionais, ou seja, aqueles com pelo menos duas áreas funcionais significativas.
4	Incidência a Nível de Coordenação/Integração	Nesta amplitude encontram-se cargos gerenciais que envolvem a Integração conceitual e operacional de todas as funções importantes de uma área de ação ampla, normalmente responsável pelos resultados. Envolve também a Integração de funções que são heterogêneas e sujeitas a objetivos conflitantes. Pode envolver coordenação de funções importantes através de várias unidades operacionais. Um cargo avaliado nesta amplitude, certamente necessitará de pelo menos uma profundidade de conhecimentos técnicos equivalentes ao grau 5 do fator Conhecimento.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

5	Incidência Plena	Esta amplitude normalmente inclui aquelas posições que integram várias funções importantes e estratégicas da organização (unidades ou empresa relativamente autônomas e autossuficientes); ou uma área de ação gerencial de grande complexidade e significativo impacto corporativo no grupo empresarial, ou uma função de staff com significativo impacto na estratégia e políticas corporativa.
---	------------------	---

1.3.-Dimensão de Relacionamento Interpessoal:

Esta dimensão aparece segmentada em três graus, sua definição está bem clara e de forma autoexplicativa.

Grau	Descrição	Conceito
1	Básico	Neste grau a habilidade em relações interpessoais não se constitui em fator significativo. É usado para cargos que requerem contato normal com pessoas para comunicações ou informações, necessitando apenas cortesia básica.
2	Importante	Neste grau a habilidade em relações interpessoais mais desenvolvidas é um requisito significativo. É usada para cargos onde a persuasão de outros é essencialmente para a consecução dos objetivos. Nos casos em que o ocupante do cargo deverá exercer influência sobre outros dentro da empresa, que não sejam seus subordinados, a escolha deste grau é apropriada.
3	Determinante	Neste grau o ocupante do cargo não alcançaria um nível de performance aceitável, não importando o nível de suas outras qualificações, sem um alto grau de habilidades em relações interpessoais. A maior parte dos cargos gerências são avaliados neste grau.

Ao avaliarmos o fator Conhecimento, iniciamos normalmente pela profundidade e localizamos um grau no qual o cargo parece se encaixar. Avaliamos então a amplitude e as habilidades em relação interpessoal, chegando, por exemplo, a 6-5-3. Temos então a escolha entre os 3 valores existentes em cada grau de cada fator, devendo utilizar o primeiro quando considerarmos que o grau escolhido poderia ser o anterior, o segundo para os casos em que temos absoluta convicção de que o grau escolhido está correto e terceiro para os casos em que observamos que o grau escolhido poderia ser o seguinte. Lembramos que é muito importante precavermo-nos contra a tendência de caracterizar cargos pelos seus títulos, por exemplo, achando que todos os cargos X deverão ser avaliados em 5-3-2 etc. Os cargos devem ser avaliados como se apresentam e os julgamentos efetuados pelos avaliadores não deverão ser influenciados por este tipo de prática de graduação.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

2-Fator aplicação Mental:

O instrumento para avaliação do fator aplicação Mental está dividido em duas dimensões, conforme segue:

2.1.-Limitações do Nível de Raciocínio na Aplicação Mental:

Essa dimensão aparece segmentada em sete graus e diz respeito àquelas restrições na liberdade de raciocínio que envolve o cargo. Isto pode ocorrer das seguintes formas:

- O nível hierárquico do cargo tende a influenciar a extensão em que os problemas necessitam ser levados a aprovação do cargo superior;
- A extensão até a qual uma organização normatiza e sistematiza suas atividades restringirá a liberdade de pensar e agir;
- A atribuição a um cargo, de uma atividade específica de uma organização restringirá, de uma forma geral, a liberdade de raciocínio.

Grau	Descrição	Conceito
1	Limitado por Rotina Rígida	Neste grau as normas são básicas e as instruções muito específicas; na maioria dos casos envolve apenas instruções e ordens verbais de execução de serviços simples e rotineiros, do tipo despachar correspondências às 15:00hs, varrer o corredor e retornar para executar outras tarefas etc.
2	Limitado por Rotina Normal	Neste grau está envolvido um grande número de cargos na empresa, principalmente na estrutura dos serviços de apoio administrativo. As restrições ao raciocínio são menos severas do que no grau 1; os ocupantes dos cargos executam tarefas específicas até receberem instruções em contrário.
3	Limitado por Procedimentos Definidos	Existe uma clara superposição entre as limitações do grau 2 e as do grau 3. Neste caso o meio em que o raciocínio se desenvolve tem em menor escala os aspectos de limitação representados pelos procedimentos, ao invés de instruções. Muitos cargos administrativos estão representados neste grau.
4	Limitado por Padronização	Os cargos avaliados neste grau devem decidir que curso de ações devem empreender dentro de procedimentos claramente estabelecidos e explícitos, ainda que diversificados. Existe uma relativa liberdade no que se refere à solução de problemas, devido à variedade de procedimentos e padrões disponíveis.
5	Limitado por Políticas Específicas	Neste grau constata-se também, uma superposição com o grau anterior (4). As políticas, ainda que claramente definidas, são bem menos limitantes do que os procedimentos. O "o que" aparece de forma distinta; o "como" é amplamente determinado pelo bom senso do ocupante. Por princípio, neste grau, queremos definir a aplicação de



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

		matérias nos campos da Economia, Administração, Engenharia, Direito, Contabilidade etc.
6	Orientado por Políticas Amplas	Neste grau a determinação do "o que fazer", no que diz respeito à aplicação de políticas amplas para solucionar problemas é deixada a cargo do ocupante. No entanto, os objetivos em si tenderiam a ser informados especificamente, isto seria, por exemplo, atingir uma faixa de crescimento de 10% na produtividade / ano.
7	Orientado por Políticas Gerais	Este grau abrange os cargos voltados para a determinação daquelas orientações e diretrizes organizacionais estratégicas a serem seguidas pela empresa. O "o que" é especificado somente em termos muito generalizados, tais como "aumento constante da satisfação dos clientes", "conquista de novos mercados e clientes". Os objetivos específicos devem ser determinados para o alcance de metas.

2.2.- Grau de Intensidade / Complexidade da Aplicação Mental:

Esta dimensão identifica o grau de complexidade das situações enfrentadas e o processo de raciocínio necessário para o adequado desempenho do cargo. Aparece segmentada em cinco graus. Aqui a pergunta que deve ser respondida é: "dadas as restrições na liberdade de raciocínio, qual a intensidade dos problemas a serem solucionados?". Nos graus definidos a seguir demonstra-se a natureza da complexidade da Aplicação Mental.

Grau	Descrição	Conceito
1	Repetitiva	São aquelas situações em que se tem que resolver o mesmo problema repetidas vezes, sendo sua solução um fato já estabelecido e conhecido, envolve lembranças de coisas específicas já aprendidas em situações simples estáveis e repetitivas, por exemplo: Operador de Máquina Copiadora, cargos de linha de montagem e manutenção simples etc.
2	Padronizada	Este grau representa a situação em que a natureza dos problemas a serem solucionados é similar, mas a escolha das alternativas de soluções é maior do que no caso do grau 1 e o ocupante do cargo deve escolher a mais acertada. Aqui nos deparamos com uma situação de definição e solução padronizada, por exemplo: Cargos de apoio administrativo (auxiliares administrativos, digitadores etc.).
3	Alternativa	Este grau representa a situação em que os cargos se veem a frente de problemas diferentes que requerem a pesquisa e a busca de soluções assertivas. Limita-se à interpolação de soluções já conhecidas, mantendo-se dentro de sua área de conhecimentos. Significa estar em confronto com diferentes perguntas, cada qual exige um conhecimento ou experiência já



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

		adquiridas anteriormente. Neste grau deverá ser avaliado um grande número de cargos de supervisão e de aplicação técnica especializada.
4	Adaptativa	Este grau corresponde ao início da utilização da criatividade "limitação inovadora", devido à exigência de ir além de soluções já previamente conhecidas, interpretando-as, analisando-as e avaliando-as. A palavra chave a ser utilizada é julgamento adequado; na maioria das vezes existe uma resposta certa ou errada e a evidência é insuficiente para levar a uma conclusão. Muitos cargos de chefia e assessoramento deverão ser avaliados neste grau.
5	Criativa / Inovadora	Neste grau deverão ser avaliados aqueles cargos que envolvem raciocínio realmente criativo acerca de coisas nunca feitas antes na empresa. Embora sejam tomadas em passos lógicos, se espera que o cargo seja capaz de "ousar" e de dar saltos no desconhecido, por exemplo, cargos de estudos, pesquisas e desenvolvimento, TI, marketing, vendas, etc.

3-Fator Responsabilidade por Resultados:

Este fator significa o ato de responder por uma ação e por todas as suas consequências. É a influência exercida pelo cargo sobre os resultados finais, seus próprios ou globais da empresa. Isto significa a decisão de agir, o agir, e suportar os efeitos da ação tomada. Este fator está dividido em duas dimensões, como segue:

3.1.-Autonomia do Cargo:

Este é o aspecto mais importante do fator Responsabilidade por Resultado. Convém notar que na maioria das empresas existe maior número de escalões organizacionais do que níveis de autonomia para atuar, o que torna necessário acautelar-se contra tendências de se classificar mecanicamente os cargos, seguindo tão somente os níveis da estrutura organizacional. Este fator representa o grau de controle e direção pessoal ou normativa e está segmentado em seis graus, com progresso similar àquele da dimensão "Limitações" do fator Aplicação Mental, mas o significado essencial é diferente. Aqui tratamos de ação. Muitos cargos podem possuir uma alta liberdade dentro de uma atividade de planejamento. As diferenças na liberdade para agir, por exemplo, são os maiores fatores de desigualdade entre as responsabilidades dos cargos, e não há sobreposição de números na escala Autonomia.

Grau	Descrição	Conceito
1	Restritivo	Neste fator não existe autonomia significativa; equivale dizer "faça exatamente como está determinado"; não se permitem variações a menos que seja especificamente autorizado. A supervisão é exercida em uma base contínua e constante.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

2	Controlado	Neste fator as rotinas de trabalho permitem alguns rearranjos da sequência das tarefas, e a supervisão é de alguma forma menos rígida do que no grau 1, porém, permanente.
3	Padronizado	Neste grau as práticas e procedimentos permitem variações na rotina de trabalho; a supervisão se processa de forma periódica durante o processo a após a conclusão/entrega.
4	Orientado por Procedimentos	Neste grau o cargo possui alguma autonomia com relação às práticas e procedimentos para atingir o objetivo. A revisão pode ser efetuada ao final de um dia ou de uma semana após o fato. As tarefas especificam "o que" e "quando".
5	Orientado por Políticas Funcionais	Neste grau o cargo apresenta-se com liberdade para decidir como atingir resultados preestabelecidos. Os resultados são passíveis de avaliação periódica.
6	Orientado por Política Ampla	O cargo tem autonomia para determinar os resultados gerais. Cabe ao ocupante escolher um dos recursos disponíveis para atingir os resultados finais. A revisão dos resultados finais será efetuada após um período mais longo prazo (semestral ou anual).

3.2.-Natureza do Impacto nos Resultados:

Recomenda-se que essa dimensão seja considerada em conjunto com a dimensão 3.3.-Responsabilidade Econômica (Magnitude Monetária), caso a empresa tenha um sistema de planejamento orçamentário institucionalizado. Conseguir detectar o impacto no local mais apropriado para cargos individualmente, é a parte mais importante. As quatro definições de impacto são autoexplicativas e pouco necessitam de esclarecimentos adicionais. As naturezas Remota e Contributária são consideradas como impacto indireto e as Participativa e Determinante, como impacto direto nos resultados organizacionais.

Grau	Descrição	Conceito
1	Remota	Aplica-se mais aos cargos cujas atividades não tem impacto mensurável em relação aos resultados finais.
2	Contributária	Aplica-se à maioria dos cargos de "staff" que analisam e aconselham a respeito de um determinado assunto, mas deixam a tomada de decisão final para as pessoas as quais aconselha / orienta e presta consultoria técnica.
3	Participativa	No tipo de impacto a que se refere este grau, uma regra básica é que a responsabilidade por resultados não pode ser compartilhada com subordinados ou superiores, mas somente com cargos pares. Exemplos típicos incluem a responsabilidade por resultados compartilhada entre áreas de Engenharia e



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

		Produção, Marketing e Vendas, RH e a Administração, visando atingir o sucesso de um produto / projeto / serviço.
4	Determinante	Este grau aplica-se a maioria dos cargos de linha. Exemplo disto é a responsabilidade por resultado de um Supervisor pelo valor adicionado de sua unidade, e a de um Gerente pelas vendas efetuadas pelo seu Departamento. Em uma hierarquia de cargos, cada cargo pode ser considerado de natureza determinante por alguma coisa, mas dentro de uma magnitude cada vez menor à medida que se desce na organização.

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS – Vide Anexo 2

MATRIZ DE ATRIBUIÇÕES / RESPONSABILIDADES: Cargos em Comissão - Funções Gratificadas	
CARGO	ATRIBUIÇÕES
1. LÍDER DE SETOR	▪ Acompanhar e controlar as atividades pertinentes a sua área de atuação; ▪ Distribuir os trabalhos, comparar e analisar resultados, solucionando distorções e verificando a qualidade; ▪ Elaborar relatórios diversos dos serviços realizados; ▪ Coletar informações em arquivos e outras fontes, elaborar tabelas e gráficos demonstrativos para fins de controle das atividades e subsidiar decisões; ▪ Redigir correspondências e elaborar documentos da sua área de trabalho; ▪ Conferir os serviços executados pela sua equipe, verificando a exatidão dos trabalhos e efetuando as correções necessárias; ▪ Compor processos, selecionando e verificando a documentação pertinente, efetuando os registros necessários e encaminhando as áreas competentes; ▪ Controlar a tramitação interna de processos relativos a sua área de atuação verificando os registros e acompanhando o cumprimento das diversas etapas, bem como a atendimento dos prazos e controle da qualidade; ▪ Organizar e controlar arquivos de documentos relativos a sua área de atuação; ▪ Manter contatos com instituições públicas e/ou privadas visando obter e prestar informações de interesse do Conselho relativos a sua área de atuação.
2. COORDENADOR DE DEPARTAMENTO	▪ Acompanhar e controlar as atividades pertinentes a sua área de atuação, bem como o desenvolvimento das rotinas administrativas e operacionais sob sua supervisão; ▪ Distribuir os trabalhos, comparar e analisar resultados, solucionando distorções e verificando a qualidade; ▪ Elaborar relatórios diversos dos serviços realizados; ▪ Coletar informações em arquivos e outras fontes, elaborar tabelas e gráficos demonstrativos para fins de controle das atividades e subsidiar decisões; ▪ Redigir correspondências e elaborar documentos da sua área de trabalho; ▪ Conferir os serviços executados pela sua equipe, verificando a exatidão dos trabalhos e efetuando as correções necessárias; ▪ Compor processos, selecionando e verificando a documentação pertinente, efetuando os registros necessários e encaminhando as áreas competentes;



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

	▪ Controlar a tramitação interna de processos relativos a sua área de atuação verificando os registros e acompanhando o cumprimento das diversas etapas, bem como a atendimento dos prazos e controle da qualidade; ▪ Organizar e controlar arquivos de documentos relativos a sua área de atuação; ▪ Manter contatos com instituições públicas e/ou privadas visando obter e prestar informações de interesse do Conselho relativos à sua área de atuação; ▪ Controlar e administrar contratos de serviços prestados para terceiros, assegurando cumprimento das cláusulas contratuais, atestando a realização dos serviços encaminhando faturas para aprovação e posterior pagamento; ▪ Prospectar e propor adoção de novas tecnologias de interesse da instituição e que visem aprimorar a implementação das ações do Conselho.
3.ASSESSOR ESPECIAL	▪ Assessorar a Diretoria na formulação de políticas e diretrizes para a adequada gestão da instituição e para o cumprimento da sua missão, planos táticos e estratégicos; ▪ Assessorar a Diretoria no planejamento e na implementação de programas e projetos, acompanhando a sua aplicação bem como o cumprimento dos cronogramas físico e financeiro em diversos campos de formação acadêmica/profissional, conforme necessidades da Instituição ▪ Garantir a execução de decisões estratégicas, táticas e operacionais, provenientes de resoluções da Diretoria, com vistas ao aprimoramento contínuo da instituição. ▪ Requisitos, funções e atividades específicas de cada Assessor serão estabelecidas de acordo com as necessidades e descritas em portaria de nomeação.
5.ASSISTENTE	▪ Acompanhar e controlar as atividades pertinentes a sua área de atuação, ▪ Distribuir os trabalhos, comparar e analisar resultados, solucionando distorções e verificando a qualidade. ▪ Elaborar relatórios diversos dos serviços realizados ▪ Coletar informações em arquivos e outras fontes, elaborar tabelas e gráficos demonstrativos para fins de controle das atividades e subsidiar decisões ▪ Redigir correspondências e elaborar documentos da sua área de trabalho ▪ Conferir os serviços executados pela sua equipe, verificando a exatidão dos trabalhos e efetuando as correções necessárias. ▪ Compor processos, selecionando e verificando a documentação pertinente, efetuando os registros necessários e encaminhando as áreas competentes ▪ Controlar a tramitação interna de processos relativos à sua área de atuação verificando os registros e acompanhando o cumprimento das diversas etapas, bem como a atendimento dos prazos e controle da qualidade. ▪ Organizar e controlar arquivos de documentos relativos à sua área de atuação. ▪ Manter contatos com instituições públicas e/ou privadas visando obter e prestar informações de interesse do Conselho relativos à sua área de atuação.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

	▪ Cumprir e fazer cumprir os que determina os procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade. ▪ Executar outras atividades correlatas.
--	---

VOLUME IV: RELATÓRIO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - PESQUISA SALARIAL – Anexo 3

A pesquisa salarial foi encaminhada para as seguintes Conselhos Regionais do Estado:

- CRC / CREA / CRA

Conselhos Regionais de Medicina de outros Estados:

- PERNAMBUCO / CEARÁ / DISTRITO FEDER / MATO GROSSO / MATO GROSSO DO SUL / ESPÍRITO SANTO / MINAS GERAIS / RIO DE JANEIRO / PARANÁ/ SANTA CATARINA / RIO GRANDE DO SUL

CARTA CONVITE PADRÃO – Vide Anexo 4

VOLUME V: RELATÓRIO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - ESTRUTURA SALARIAL – Anexo 5

VOLUME VI: RELATÓRIO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - POLÍTICA SALARIAL – Anexo 6

NORMATIVO DE PESSOAL: TÍTULO - CARGOS E SALÁRIOS

I - DA FINALIDADE

1. Este Normativo tem por finalidade regulamentar o novo Plano de Cargos e Salários – PCS do Conselho Regional de Medicina do Estado da Bahia – CREMEB.

II - DA APROVAÇÃO:

2. O Plano de Cargos e Salários foi aprovado em reunião de Diretoria realizada em 15/06, 22/06 e 29/06/2021, homologado em Sessão Plenária do dia 10/08/2021 e passa a vigorar a partir de 01/09/2021, conforme Resolução nº 376/ 2021

III - DA ESTRUTURA CONCEITUAL

3. A estrutura conceitual do PCS abrange:

Grade	▪ Auxiliar de Apoio Administrativo / Apoio Operacional ▪ Técnico Administrativo ▪ Cargos de Ensino Superior
Cargos/ Carreiras	• Auxiliar de Apoio Administrativo I e II



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

	• Auxiliar de Apoio Operacional; • Técnico de Atividades de Suporte I e II • Analista de Funções de Suporte I e II • Médico Fiscal I e II
Graus do Cargo / Carreira	▪ Cargo isolado ▪ I ▪ II

IV - DOS CARGOS / CARREIRAS:

4. O PCS após esta implantação passará a contar com cinco (05) carreiras/cargos formados pela aglutinação de cargos anteriormente existentes
 - a. As autoridades competentes a cada cargo podem ser conferidas na Matriz de autoridades do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade (VIDE ANEXO VI)
5. Os ocupantes dos cargos correspondentes às profissões de nível superior serão enquadrados nos cargos / carreiras de médico fiscal, e analista de função de suporte em ocupações correspondentes ao seu título profissional.
6. A formação escolar e/ou nível salarial do empregado deverá ser compatível com a cargo / carreira no qual será enquadrado.

V - DOS REQUISITOS DE ADMISSÃO:

7. Os requisitos de admissão compreendem o grau de instrução, conhecimento técnico, proficiência e experiência que serão exigidos do candidato a empregado do CREMEB, nos cargos / carreiras, conforme mostra o quadro a seguir:
8. QUADRO: REQUISITOS DE ADMISSÃO – Em conformidade com o descrito nos PERFIS:

CARREIRA/CARGO	NÍVEL	OCUPAÇÃO	REQUISITOS
Auxiliar de Apoio Administrativo	I e II	Apoio Administrativo em Geral, conforme definido no documento Perfil do cargo	Ensino médio completo e domínio dos aplicativos office para o nível I; Ensino médio completo acrescido de experiência mínima de 02 anos em atividade similar no mercado e/ ou no próprio Conselho, para o nível II, além do domínio de aplicativos office.
Auxiliar de Apoio Operacional	Cargo Isolado	Apoio a atividades de higienização e	Ensino médio completo.

25



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

		manutenção preventiva, atividades administrativas, almoxarifado, sob supervisão, conforme definido no documento Perfil do Cargo.	
Técnico de Atividades de Suporte	I e II	Técnico de Atividades de Suporte, conforme definido no documento Perfil do Cargo.	Ensino médio completo e domínio dos aplicativos office; Ensino médio completo, acrescido do domínio dos aplicativos office, além de experiência mínima de 02 anos em atividade similar no mercado ou no próprio Conselho.
Médico Fiscal	I e II	Médico Fiscal, conforme definido no documento Perfil do Cargo.	Ensino Superior completo em Medicina; registro no órgão de classe; Ensino Superior completo em Medicina; experiência mínima de 02 anos em ocupação similar no mercado ou no próprio Conselho para o nível II.
Analista de Funções de Suporte	I e II	Analista de Funções de Suporte I; Bibliotecário; Analista de Comunicação Social; Arquivista, conforme definido no documento Perfil do Cargo	Ensino Superior completo em Análise de Sistemas/ Processamento de Dados/ Ciências da Computação ou Biblioteconomia ou Comunicação Social ou Administração, ou Economia ou Contabilidade ou Arquivista, para o nível I; registro no órgão de classe ou comprovação similar. Todos os requisitos anteriores, acrescido de experiência mínima 02 anos em ocupação similar no mercado ou no próprio Conselho para o nível II.

OBS.: A admissão dos empregados do CREMEB será precedida de Edital de Concurso obedecendo aos princípios da Administração Pública constantes no Art. 37 da Constituição Federal/88, tendo como regime jurídico, a CLT.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

- O processo seletivo será de responsabilidade da Diretoria, com a colaboração do responsável pelo setor solicitante;
- As vagas ofertadas em Concurso Público corresponderão sempre ao Grau I de cada cargo / carreira;
- Será exigido no Edital do Concurso, para admissão do empregado, a comprovação de todos os requisitos do cargo / carreira;
- Para admissão de empregado nas ocupações de nível superior será exigido o registro em Conselho de Fiscalização do exercício profissional.

VI - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

9. A autorização para o enquadramento dos empregados no novo PCS é de competência da Diretoria. Fica estabelecida a data de 1º de setembro de 2021, para o enquadramento acima referenciado.
10. No enquadramento salarial será observado o cargo ocupado pelo empregado, de acordo com o exposto no Regulamento de Pessoal e a carreira / cargo equivalente no novo PCS.
11. No enquadramento salarial será observada a equivalência entre o nível ocupado pelo empregado, à época da implementação, com o nível / padrão previsto na nova tabela salarial, podendo ocorrer, excepcionalmente, correções de ajustes salariais.
12. Para os empregados que ocupam cargos cujos valores iniciais de faixa salarial foram alterados na carreira /cargo equivalente no novo PCS, será obedecido o enquadramento para o salário inicial previsto para a carreira /cargo, quando este for maior que o anterior.

VII - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

13. A autorização para quaisquer movimentações funcionais/salariais, após implementação do novo PCS, é de competência da Diretoria, precedida pela análise técnica da Gerência Administrativa e do Departamento de Recursos Humanos sobre o assunto.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

NORMATIVO DE PESSOAL: TÍTULO - FUNÇÕES DE CONFIANÇA E CARGOS COMISSIONADOS

I - DA FINALIDADE

1. Este Normativo de Pessoal tem finalidade estabelecer, definir e disciplinar os procedimentos para criação, extinção, remuneração, designação, contratação, substituição, dispensa e exoneração dos ocupantes das Funções de Confiança e Cargos Comissionados do Conselho Regional de Medicina do Estado da Bahia – CREMEB.

II - DA CONCEITUAÇÃO

2. Entende-se por Função de Confiança e Cargos Comissionados o conjunto de atribuições e responsabilidades não abrangidas pelos cargos / carreiras, constantes do PCS, cujo desempenho depende da confiança para o exercício de atribuições típicas de chefia, assessoramento, fiscalização e consultoria de aconselhamento, em consonância com a estrutura organizacional do Conselho.

III - DA CRIAÇÃO E EXTINÇÃO

3. As Funções de Confiança e Cargos Comissionados somente poderão ser criados ou extintos com a devida aprovação da Diretoria.
4. A criação ou extinção de Função de Confiança e Cargos Comissionados está relacionada com a estrutura organizacional do Conselho e será proposta à Diretoria, através de prévio estudo técnico das variáveis envolvidas com os sistemas de trabalho existentes.

IV - DA RESPONSABILIDADE DE / AUTORIDADE

5. A responsabilidade / autoridade das Funções de Confiança está definida nas:
 - a) **Funções de linha** – caracteriza-se por estar diretamente relacionada ao desempenho de atividades ligadas à finalidade do Conselho, às atividades adjetivas de sustentação das mesmas ou ainda às atividades jurídicas. É representada na estrutura formal do Conselho;
 - b) **Posição de Assistência** – caracteriza-se pela realização de atividades que assessoram os ocupantes de Funções de Linha no desempenho de suas tarefas e no uso dos recursos do Conselho e não compõem a estrutura formal do CREMEB.
6. Os requisitos a serem observados quando da designação ou contratação para o exercício da Função de Confiança e Cargos Comissionados estão estabelecidos a seguir:



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

FUNÇÃO CONFIANÇA/COMISSIONADOS	REQUISITOS RECOMENDADOS
1. Assessor Especial	Conhecimentos específicos/especializados da área, associados à experiência de 05 anos na área de atuação. No caso de haver hierarquias entre os assessores especiais, essa definição hierárquica será feita pela diretoria através de portaria de nomeação.
2. Líder de Setor	Conhecimentos específicos relacionados às atividades tático-operacionais associados à experiência de 03 anos na área de atuação. Caso a seleção de pessoal para o cargo seja interna, esta será feita no mínimo entre os Técnicos de Atividades de Suporte II.
3. Coordenador de Departamento	Conhecimentos específicos relacionados às atividades estratégicas, táticas e operacionais associados a 05 anos de experiência na área de atuação. Caso a seleção de pessoal para o cargo seja interna, esta será feita no mínimo entre os Técnicos de Atividades de Suporte II e os Analistas de Funções de Suporte I e II.
4. Assistente	Conhecimentos específicos/especializados da área, associados à experiência de 03 anos na área de atuação. Caso a seleção de pessoal para o cargo seja interna, esta será feita entre os Técnicos de Atividades de Suporte II ou Analistas de Funções de Suporte I e II que tenham a formação acadêmica exigida.

7. O registro das principais atribuições dos ocupantes das Funções de Confiança e Cargos Comissionados do CREMEB encontram-se descritas neste documento normativo.

V - DA REMUNERAÇÃO

- O pagamento da Função de Confiança está baseado no modelo de Remuneração Gratificada = RG: Conforme Tabela de Gratificação integrante deste PCS, de acordo com a sua posição hierárquica, durante a vigência do exercício da Função de Confiança.
- O pagamento dos Cargos Comissionados será feito baseado na Tabela salarial abaixo e integrante deste PCS e devem ser atualizados de acordo com definição de ajuste salarial em data base;

Função	Valor fixo
Coordenador Sênior	R\$ 2.500,00
Coordenador Pleno	R\$ 1.800,00
Assistente/Líder de setor	R\$ 1.000,00



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

8. Os procedimentos para selecionar ocupantes para Cargos Comissionados são:

- a. Existência de uma exposição de motivos feita pela unidade demandante que justifique a contratação, inclusive recomendação de remuneração em conformidade com a tabela salarial própria aplicada aos cargos comissionados;
- b. Aprovação da contratação por parte da diretoria;
- c. Abertura de processo seletivo simplificado com mínimo de 03 candidatos;
- d. Entrevista dos candidatos por parte de membros da diretoria, gerência administrativa, da área demandante e de recursos humanos, isto com base em questões-respostas pontuadas por cada entrevistador. O candidato selecionado será aquele que obtiver a maior pontuação;
- e. Aprovação da diretoria, mediante mapa apresentado pelo conjunto dos entrevistadores e sistematizado pelo Departamento de Recursos Humanos.

VI - DA SUBSTITUIÇÃO

9. A substituição ocorrerá no caso de afastamento por período igual ou superior a 10 (dias) dias consecutivos, mediante designação por Portaria.

- a. É considerada passível de substituição os cargos de confiança de Coordenador, Assessor, Chefe de Setor, Supervisor e Assistente;
- b. Sendo o substituto ocupante de cargo de livre provimento, este exercerá a função do substituído cumulativamente, sendo vedada a designação de outro funcionário para substituí-lo no mesmo período;
- c. O empregado substituto será nomeado pela diretoria considerando a classificação na grade de função/cargo;
- d. A gratificação pela substituição de cargo de confiança não será cumulativa, cabendo pagamento da diferença do valor da gratificação por Função de Confiança, quando essa for maior, proporcional ao número de dias da substituição – não cabendo cumulação de gratificação;
- e. Na hipótese de a substituição do titular ocorrer por empregado que não recebe gratificação por Função de Confiança, o substituto receberá o valor proporcional ao número de dias da substituição desta função.

VII - DA DISPENSA E EXONERAÇÃO

10. O empregado exonerado do exercício de Função de Confiança retornará a carreira/cargo de origem, deixando de perceber a gratificação de função, passando a receber o salário fixado para este.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

11. A exoneração do exercício de Função de Confiança dar-se-á por ato do Presidente do Conselho, ouvida a Diretoria responsável pela área, mediante portaria.
12. O contratado para o exercício de Cargo Comissionado ao ser exonerado, será desligado do Conselho, mediante portaria da diretoria.

VIII - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

13. Os membros titulares da Comissão Permanente de Licitação terão GF-Gratificação de Função a ser paga por participação nos processos licitatórios conforme tabela abaixo, aí incluídas a fase de formatação e a participação na realização efetiva da licitação, não cumulativa com qualquer outro tipo de gratificação, enquanto perdurar esta condição, deixando de percebê-la quando forem destituídos da citada Comissão. O Presidente da Comissão Permanente de Licitação perceberá a gratificação mensalmente. O membro suplente perceberá a gratificação de 10% não cumulativa, caso convocado para substituir ocasionalmente o membro titular.

Função na Comissão	% sobre o salário básico
Presidente da Comissão/Pregoeiro	20 % - Mensalmente
Membros titulares da Comissão	10 % - No mês que houver processo licitatório
Membros suplentes	00

Esta gratificação visa incentivar e atrair profissionais que, além de cuidarem das tarefas dos cargos que ocupam, também alocam tempo e conhecimentos específicos para estruturarem e executarem as atribuições vinculadas às licitações de bens e serviços para o CREMEB, na forma da Lei 8.666/93.

14. Os salários dos servidores técnicos lotados no Tribunal, Corregedoria e AJUR que recebem gratificação de 10%, serão ajustados à tabela de cargos e salários de forma que não haja perda desses proventos com o fim do pagamento de gratificações por lotação nos setores supracitados, de acordo com decisão de diretoria em 29/06/2021.
15. Os casos não previstos neste Normativo de Pessoal serão encaminhados à Gerência Administrativa para análise e posteriormente à diretoria para definição.
16. Aprovado em RD do dia 15/06, 22/06 e 29/06/2021 e homologado em Sessão Plenária do dia 10/08/2021.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

FUNÇÕES DE CONFIANÇA				
Descrição		Especificações		
Função	Principais Atribuições	Autoridades	Competências	Habilidades
LÍDER DE SETOR	▪ Acompanhar e controlar a execução das atividades pertinentes à sua área de atuação, distribuindo os trabalhos, comparando e analisando os resultados, solucionando distorções e verificando a qualidade dos mesmos; ▪ Elaborar relatórios diversos dos serviços realizados, coletando informações em diversas fontes e traçando tabelas e gráficos ilustrativos, para fins de controle das atividades do órgão e subsidiar decisões superiores; ▪ Redigir correspondências e elaborar documentos do setor de trabalho, com a finalidade de obter e/ou prestar informações e subsidiar a tomada de decisões superiores; ▪ Conferir e acompanhar os serviços realizados pela sua equipe; ▪ Compor processos, selecionando e/ou verificando os documentos necessários, efetuando os registros pertinentes, encaminhando-os aos órgãos competentes, a fim de atender às necessidades dos serviços; ▪ Controlar a tramitação de processos, verificando o cumprimento das diversas etapas e registrando e/ou conferindo dados, visando o perfeito andamento dos trabalhos; ▪ Orientar a elaboração de documentos referentes à sua área de atuação; ▪ Controlar e/ou organizar arquivo de documentos, cartas, ofícios, memorandos	Ver matriz de autoridades do SGQT-Sistema de Gestão da Qualidade Total	▪ Escolaridade – Ensino superior completo em Administração, Economia ou Ciências Contábeis. ▪ Experiência - Mínimo de 01 ano de experiência ou ensino médio completo com experiência mínima de 03 (três) anos na Instituição.	<u>NECESSÁRIAS:</u> ▪ Habilidade em aplicativos Windows, PowerPoint, Excel e internet. <u>DESEJÁVEIS:</u> ▪ Organização, atenção, disciplina, agilidade, discrição e relacionamento interpessoal. ▪ Habilidade de alta complexidade, apreendidas ou desenvolvidas pelo emprego de aptidão cognitiva e/ou através da vivência no trabalho; ▪ Excelente habilidade de comunicação oral e escrita. ▪ Conhecimento dos Procedimentos Sistema de Gestão da Qualidade Total relativos à sua área de atuação. <u>RESPONSABILIDADES:</u> ▪ Por dados confidenciais - o cargo dá acesso frequente a informações sigilosas, cuja divulgação pode acarretar prejuízos à instituição. ▪ Por contatos - realiza contatos internos e externos frequentes, para troca de informações, que exigem tato e habilidade para obter a cooperação de terceiros;



	entre outros utilizados na sua área de atuação; ▪ Orientar e/ou acompanhar o protocolo e despacho de volumes e documentos, a fim de evitar o extravio e possibilitar o encaminhamento aos interessados; ▪ Contatar com instituições públicas e/ou privadas, a fim de obter e/ou prestar informações relacionadas à sua área de atuação; ▪ Realizar outras atividades que lhe forem atribuídas pelo superior imediato.			
COORDENADOR DE DEPARTAMENTO	▪ Acompanhar e controlar a execução das atividades pertinentes à sua área de atuação, bem como o desenvolvimento de rotinas administrativas e operacionais sob sua coordenação; ▪ Distribuir os trabalhos, comparar e analisar resultados, solucionando distorções e verificando a qualidade; ▪ Elaborar relatórios diversos dos serviços realizados; ▪ Coletar informações em arquivos e outras fontes, elaborar tabelas e gráficos demonstrativos para fins de controle das atividades e subsidiar decisões; ▪ Redigir correspondências e elaborar documentos da sua área de trabalho; ▪ Conferir os serviços executados pela sua equipe, verificando a exatidão dos trabalhos e efetuando as correções necessárias; ▪ Compor processos, selecionando e/ou verificando a documentação pertinente, efetuando os registros necessários e encaminhando às áreas competentes;	Ver matriz de autoridades do SGQT- Sistema de Gestão da Qualidade Total	▪ Escolaridade – Ensino superior completo Administração, Economia, Ciências Contábeis, Analista de Sistemas e Comunicação. ▪ Experiência- 05 (cinco) anos de experiência; ▪ Registro no órgão de classe	<u>NECESSÁRIAS:</u> ▪ Habilidade em aplicativos Windows, PowerPoint, Excel e internet. <u>DESEJÁVEIS:</u> ▪ Organização, atenção, disciplina, agilidade, discrição e relacionamento interpessoal; ▪ Habilidade de alta complexidade, apreendidas ou desenvolvidas pelo emprego de aptidão cognitiva e/ou através da vivência no trabalho; ▪ Excelente habilidade de comunicação oral e escrita; ▪ Conhecimento dos Procedimentos Sistema de Gestão da Qualidade Total relativos à sua área de atuação <u>RESPONSABILIDADES:</u> ▪ Por dados confidenciais - o cargo dá acesso frequente a informações sigilosas, cuja divulgação pode acarretar prejuízos à instituição. ▪ Por contatos - realiza contatos internos e externos frequentes, para troca de informações, que exigem tato e habilidade para obter a cooperação de terceiros;



	▪ Controlar a tramitação interna de processos relativos a sua área de atuação, verificando os registros e acompanhando o cumprimento das diversas etapas, bem como o atendimento de prazos e controle da qualidade; ▪ Orientar a elaboração de documentos referentes à sua área de atuação; ▪ Organizar e controlar arquivos de documentos relativos a sua área de atuação; ▪ Contatar com instituições públicas e/ou privadas, a fim de obter e/ou prestar informações de interesse do Conselho; ▪ Realizar outras atividades que lhe forem atribuídas pelo superior imediato			
ASSISTENTE	▪ Acompanhar e controlar a execução das atividades pertinentes à sua área de atuação, distribuindo os trabalhos, comparando e analisando os resultados, solucionando distorções e verificando a qualidade dos mesmos; ▪ Elaborar relatórios diversos dos serviços realizados, coletando informações em diversas fontes e traçando tabelas e gráficos ilustrativos, para fins de controle das atividades do órgão e subsidiar decisões superiores; ▪ Redigir correspondências e elaborar documentos do setor de trabalho, com a finalidade de obter e/ou prestar informações e subsidiar a tomada de decisões superiores; ▪ Conferir e acompanhar os serviços realizados pela sua equipe; ▪ Compor processos, selecionando e/ou verificando os documentos necessários,	Ver matriz de autoridades do SGQT- Sistema de Gestão da Qualidade Total	▪ Escolaridade – Ensino superior completo. ▪ Experiência - Mínimo de 01 ano de experiência ou ensino médio completo com experiência mínima de 03 (três) anos na Instituição	<u>NECESSÁRIAS:</u> ▪ Habilidade em aplicativos Windows, PowerPoint, Excel e internet <u>DESEJÁVEIS:</u> ▪ Organização, atenção, disciplina, agilidade, discrição e relacionamento interpessoal; ▪ Habilidade de alta complexidade, apreendidas ou desenvolvidas pelo emprego de aptidão cognitiva e/ou através da vivência no trabalho; ▪ Excelente habilidade de comunicação oral e escrita; ▪ Conhecimento dos Procedimentos Sistema de Gestão da Qualidade Total relativos à sua área de atuação <u>RESPONSABILIDADES:</u> ▪ _Por dados confidenciais - o cargo dá acesso frequente a informações sigilosas, cuja divulgação pode acarretar prejuízos à instituição. ▪ Por contatos - realiza contatos internos e externos frequentes, para troca de informações, que exigem tato e habilidade para obter a cooperação de terceiros



	efetuando os registros pertinentes, encaminhando-os aos órgãos competentes, a fim de atender às necessidades dos serviços; ▪ Controlar a tramitação de processos, verificando o cumprimento das diversas etapas e registrando e/ou conferindo dados, visando o perfeito andamento dos trabalhos; ▪ Orientar a elaboração de documentos referentes à sua área de atuação; ▪ Controlar e/ou organizar arquivo de documentos, cartas, ofícios, memorandos entre outros utilizados na sua área de atuação; ▪ Orientar e/ou acompanhar o protocolo e despacho de volumes e documentos, a fim de evitar o extravio e possibilitar o encaminhamento aos interessados; ▪ Contatar com instituições públicas e/ou privadas, a fim de obter e/ou prestar informações relacionadas à sua área de atuação; ▪ Realizar outras atividades que lhe forem atribuídas pelo superior imediato			
--	--	--	--	--



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

TÍTULO: DIRETRIZES PARA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

I - DA FINALIDADE

1. Este Normativo de Pessoal tem finalidade estabelecer, definir e disciplinar as diretrizes gerais para administração do novo Planos de Cargos e Salários – PCS do Conselho Regional de Medicina do Estado da Bahia – CREMEB.

II – CARACTERÍSTICAS GERAIS

2. A estrutura dos cargos foi elaborada através da fixação de pontos, de acordo com a menor ou maior complexidade das tarefas e seus requisitos, com base no Manual de Avaliação em anexo;
3. Todos os cargos com pontuação igual ou muito próxima foram reunidos em uma mesma classe e a cada classe corresponde uma faixa salarial própria;
4. O posicionamento de um cargo em uma certa classe não é fixo, podendo variar em função de reestruturações que porventura possam ocorrer (o processo não é estático, é dinâmico);
5. Todos os cargos, para efeito da sua adequação na faixa salarial, serão mantidos a nível da mediana do mercado.

III - DEFINIÇÃO DOS TERMOS

6. Função – é o conjunto de tarefas, deveres e responsabilidades atribuídas ao empregado;
7. Cargo – é o conjunto de funções semelhantes quanto à natureza do trabalho e aos níveis de dificuldade, responsabilidade e competências exigidas;
8. Avaliação de Cargo – é o processo que consiste em determinar o valor relativo do cargo e seu adequado posicionamento na estrutura de salários. O método adotado para avaliação é o sistema de pontos (vide manual em anexo);
9. Tabela Salarial – é o conjunto de classes salariais organizadas;
10. Classe Salarial – é o conjunto de cargos correspondentes a uma faixa salarial específica;
11. Faixa Salarial – é o conjunto de níveis salariais fixados para determinada classe salarial. Cada faixa salarial será composta de uma amplitude percentual entre 50% e 150%, sendo o ponto médio (100%) o valor equivalente ao da política salarial a ser adotada pela Autarquia;
12. Nível Salarial – é cada um dos valores de uma faixa salarial;



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

13. Carreira – é o conjunto de cargos da mesma natureza, hierarquizados segundo os graus de dificuldades, afinidades, responsabilidades, habilidades, competências e níveis de proficiência que lhe são inerentes;
14. Progressão Salarial – é a movimentação do empregado de um nível para outro imediatamente superior aquele que vinha ocupando, dentro do mesmo cargo e faixa salarial;
15. Avaliação de Desempenho – é o instrumento utilizado para aferir o nível de eficiência do trabalho desenvolvido pelo empregado segundo padrões pré-estabelecidos;
 - a. A avaliação será efetivada a cada 12 (doze) meses de efetivo exercício do cargo;
16. Aquele empregado que durante 36 (trinta e seis) meses não apresentar desempenho satisfatório deverá ser submetido a um estudo específico quanto a conveniência ou não da sua permanência na Autarquia.
17. Promoção – é o deslocamento do empregado para um cargo imediatamente superior dentro da respectiva carreira, quando da existência de vaga no Quadro de Lotação de Pessoal e mediante aprovação em procedimento de seleção interna estabelecido.
18. Enquadramento – é o posicionamento do empregado dentro da respectiva faixa salarial ou o valor resultante do cálculo da pontuação obtida pelo cargo do ocupante no sistema de pontos adotado pela Autarquia. Não pode haver salário que não corresponda a um determinado nível;
19. Período Experimental – é o período em que o empregado permanece em estágio probatório para ser efetivado. Para o recém-admitido o prazo é de 90 dias.

IV – DIRETRIZES GERAIS

20. Faixas Salariais

- a. Todo cargo pode ser remunerado de forma variada, obedecendo-se o mínimo e o máximo de sua respectiva faixa, de acordo com as características de ocupante (dedicação, experiência, qualidade do serviço executado etc.);
- b. A remuneração dos cargos será sempre coincidente com o valor dos níveis das faixas as quais pertencem e / ou com o valor salarial resultante do cálculo dos pontos do cargo do ocupante na equação que representa a política salarial de mercado adotada pela Autarquia;
- c. O salário de admissão de qualquer cargo será determinado pela diretoria na ocasião da confecção do edital do concurso. Os demais níveis correspondem ao prolongamento da faixa salarial que o empregado poderá percorrer, mediante o resultado do seu desempenho;



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

d. Com intuito de preservar o critério de níveis e classes, a estrutura salarial poderá ser corrigida anualmente, na data-base: maio.

21. Enquadramento

O enquadramento do empregado será efetivado em uma ou mais etapas e consistirá na passagem do critério existente para o novo esquema salarial e funcional, podendo o salário a ser atribuído ao empregado, equivaler ao primeiro nível da faixa do seu respectivo cargo e/ou ao valor resultante do cálculo da pontuação obtida pelo seu cargo na equação que representa a política salarial de mercado, devendo prevalecer, o que resultar no menor impacto percentual para a Autarquia.

a. No enquadramento, serão observadas as atribuições efetivamente desempenhadas, os conhecimentos e habilidades requeridas e as exigências legais e regulamentares, bem como o mercado de trabalho pesquisado;

b. O empregado que estiver desempenhando atribuições pertinentes a outro cargo que não aquele no qual esteja classificado, será enquadrado nesse cargo, mediante proposta do líder de sua área, e aprovação da diretoria, e, neste caso, terá consequentemente enquadramento na respectiva faixa salarial correspondente.

22. Promoções

Toda promoção requer, além da fundamentação pela avaliação de desempenho e meritocracia, a existência de vagas em função de aumento do quadro ou substituição de empregados, conforme normativo próprio a ser elaborado e publicado.

a. O empregado cogitado para promoção deve atender as especificações (conjuntos de conhecimentos, habilidades e competências) do cargo a ser ocupado além do cumprimento do período experimental;

b. Atendidas as exigências supracitadas não haverá época pré-fixada para o processo de promoção, entendendo-se que a mesma só será efetivada a partir do dia 1º do mês subsequente à decisão;

c. O aumento salarial decorrente de promoção resultará no enquadramento do empregado na faixa correspondente, no nível cujo valor seja o imediatamente superior ao anteriormente percebido.

23. Progressão Salarial por Merecimento

a. A progressão por merecimento poderá ser concedida anualmente ao empregado, mediante aplicação do sistema de avaliação de desempenho e critérios definidos em normativo específico do programa;

b. Entende-se por avaliação de desempenho a análise individual do trabalho de cada empregado para fins de aumento, promoção, transferência, treinamento, acompanhamento ou demissão;

c. As explicações, métodos e demais características da avaliação de desempenho constarão de procedimentos, normas e programas específicos



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

24. **Movimentação de Pessoal**

- a. Toda movimentação de pessoal, admissões, demissões, promoções e transferências deverá obedecer restritamente às especificações do quadro de pessoal da Autarquia, quer no aspecto quantitativo quer no qualitativo, devendo ser registrada em formulário próprio;
- b. A criação ou extinção de qualquer cargo, bem como o provimento de quadro acima dos limites pré-fixados, serão de competência da Diretoria.

V - DISPOSIÇÕES ESPECÍFICAS

25. O Plano de Cargos e Salários será flexível de modo a adaptar as oscilações do mercado de trabalho e as peculiaridades da Autarquia.
26. A manutenção do plano constituir-se-á basicamente de:
 - a. Criação, extinção ou fusão de cargos;
 - b. Reavaliação de cargos;
 - c. Revisão dos perfis e especificações de cargos;
 - d. Revisão das faixas salariais;
 - e. Revisão de classes salariais
27. Não serão considerados aumentos retroativos, a não ser em casos excepcionais, submetidos à aprovação da Diretoria.
28. O aumento por progressão salarial não poderá ser superior a dois níveis da respectiva faixa salarial, salvo em casos excepcionais submetidos a aprovação da Diretoria, mediante justificativas fundamentadas pelo chefe imediato e avaliadas pelo RH/GERAD.

O empregado será submetido à avaliação de desempenho a cada 12 meses de efetivo trabalho. Aqueles recém admitidos serão submetidos à avaliação pela liderança da área. Essa avaliação deverá ser realizada a cada 30 dias e apresentar relatório conclusivo antes de completar 90 dias para definir a efetivação, mediante formulário próprio, podendo ser efetivado ou não, dependendo do resultado, cuja pontuação não poderá ser inferior a 75%;
29. As práticas existentes que tratam dos mesmos assuntos continuam em vigor, naqueles pontos que não conflitarem com essas diretrizes que são prioritárias.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

NORMATIVO DE PESSOAL – PROGRESSÃO FUNCIONAL

I. – Finalidade

Este normativo de pessoal tem por finalidade, disciplinar, no âmbito do CREMEB, o processo de progressão funcional dos empregados em conformidade com o Plano de Cargos e Salários aprovado pela Diretoria.

II. – Das Classificações

O processo de progressão funcional abrange:

- a. Progressão horizontal por mérito;
- b. Promoção vertical por capacitação funcional e por resultados alcançados no escore de notas decorrentes da aplicação de testes de proficiência, conhecimentos específicos e gerais, bem como por ateste de aquisição e aplicação de habilidades para o novo perfil;
- c. A reclassificação não será permitida no processo, tendo em vista ser proibida pela Constituição Federal/88, salvo por meio de processo seletivo público. Exemplo: migrar de um cargo de ensino médio para outro cuja exigência seja o ensino superior.
- d. Aplicação do conceito de antiguidade na Autarquia como critério de desempate em resultados de avaliações e/ou tomada decisão pela alta administração do Conselho, se for o caso.

III. – Das Conceituações

1. Entende-se por Progressão Funcional o crescimento do empregado dentro do cargo/carreira no qual se encontra enquadrado, através da Progressão Horizontal por Mérito e da Promoção Vertical:
 - a. Progressão horizontal por mérito: decorre do comportamento/desempenho funcional auferido e mensurado em aspectos que dizem respeito às atividades, aquisição de proficiência e aplicação de habilidades e competências que efetivamente o empregado entrega ao CREMEB;
2. Entende-se por Promoção Vertical o crescimento do empregado na carreira a qual está inserido, progredindo de uma grade para outra, por atender aos requisitos formalmente aprovados pelo CREMEB.

IV. – Da Progressão Horizontal

3. A progressão horizontal poderá ocorrer anualmente por mérito, no mês de abril de cada ano, após consolidados os resultados finais da aplicação da Avaliação de Desempenho e do Programa Interno de Meritocracia, não havendo mais aplicação do aumento por antiguidade.

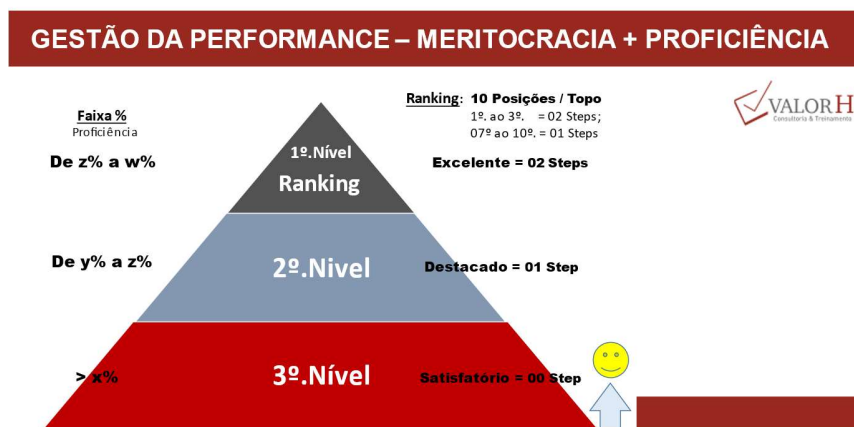


CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

4. Os empregados que concorrerem à progressão horizontal por mérito serão classificados e ordenados em ranking de performance em conformidade com a análise da avaliação de desempenho;
5. Critérios para a Progressão Horizontal por Mérito: Anualmente, a Diretoria definirá um percentual de empregados elegíveis a progressão horizontal. Para tanto, deverá fazer reserva orçamentária destinada a esta finalidade, cujo percentual de incidência sobre a folha de pagamento será sempre avaliado pela GERAD junto à Contabilidade.
6. Serão candidatos elegíveis à progressão horizontal por mérito aqueles empregados indicados pelos líderes imediatos, tomando como referência a avaliação de desempenho a ser aplicada, os quais constarão de normativos específicos constantes do novo programa de mensuração da performance do empregado:



7. Os candidatos devem contar com no mínimo 12 meses de contrato no mês que se efetivará a promoção;
8. Aos elegíveis à progressão salarial por mérito, a depender dos resultados obtidos no ranking e no conjunto de critérios avaliativos, poderão ser concedidos até 02 steps (faixas) da tabela salarial, podendo a Diretoria autorizar, em caráter absolutamente excepcional, a quantidade de níveis salariais acima do que aqui se estabelece.





CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

9. Não serão contemplados com a progressão salarial por mérito aqueles empregados que tenham incorrido em um ou mais eventos a seguir, nos últimos 12 meses:

- a. Tenham sofrido punição disciplinar;
- b. Tenham tempo efetivo como empregado inferior a 12 meses;
- c. Tenham sido afastados por motivo de saúde por período superior a 60 dias consecutivos ou alternados;
- d. Contem com 06 faltas ou mais, não justificadas;
- e. Contem com mais de 12 atestados de comparecimento;
- f. Tenham estado em gozo de benefício pelo INSS, em período igual ou superior a 180 dias, consecutivos ou não, exceto nos casos de acidente do trabalho e /ou licença maternidade;

10. Critérios de desempate (Progressão Horizontal por Mérito)

Havendo necessidade de desempate entre os empregados elegíveis, serão utilizados os seguintes critérios, prioritariamente na ordem abaixo:

- a. O empregado que não tiver sido promovido no último processo de progressão funcional;
- b. O empregado que não tiver respondido a nenhum processo administrativo;
- c. O empregado que tiver participação em comissões que não são gratificadas nos últimos 12 meses;
- d. O empregado que tiver maior carga horária em treinamentos e qualificações nos últimos 12 meses;
- e. Maior tempo efetivo do empregado no Conselho, considerando anos, meses e dias, tendo como referência a data prevista para a concessão da promoção;
- f. Maior tempo efetivo do empregado no *step* da tabela salarial, considerando anos, meses e dias, tendo como referência a data prevista para concessão da promoção.
- g. Maior tempo efetivo do empregado na faixa salarial da faixa do cargo que ocupa, considerando anos, meses e dias, tendo como referência a data prevista para a aplicação da promoção.

V. Da Promoção Vertical

11. A promoção vertical é a mudança do empregado da grade em que se encontra (**ex.: Técnico de Atividades de Suporte I**) para a grade seguinte (Técnico de Atividades de Suporte II) no mesmo perfil/carreira após atender aos pré-requisitos formalmente aprovados pelo CREMEB e correspondentes ao perfil/carreira e grade em que estiver concorrendo. A mudança de cargo ou reclassificação pode ocorrer exclusivamente mediante concurso público, na forma da lei.
12. A quantidade de vagas será estabelecida anualmente pela Diretoria a partir de sugestões encaminhadas pela GERAD, limitada a até 10% do efetivo. Essa promoção ocorrerá em qualquer época do ano a critério da Diretoria, que inclusive poderá decidir por não aplicá-la, se for o caso.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

13. Critérios de Exclusão: deixarão de participar da promoção vertical os empregados que estejam incluídos em qualquer dos itens abaixo:
- Tenham sofrido punição disciplinar nos últimos 12 meses anteriores à data de realização do processo de progressão funcional;
 - Tenham tempo efetivo como empregado, inferior a 24 meses;
 - Tenham sido afastados por motivo de saúde por período superior a 60 dias consecutivos ou alternados;
 - Contem com 06 faltas ou mais, não justificadas;
 - Contem com mais de 12 atestados de comparecimento nos últimos 12 meses;
 - Tenham estado em gozo de benefício pelo INSS, em período igual ou superior a 180 dias, consecutivos ou não, exceto nos casos de acidente do trabalho e /ou licença maternidade;
14. Critérios de Participação: Para participar do processo de promoção vertical o empregado deverá satisfazer aos seguintes requisitos:
- Não estar incluído em qualquer dos itens “Critérios de Exclusão” acima relacionados;
 - Contar com no mínimo 24 meses de contrato;
 - Classificar –se com o conceito “**Destacado ou Excelente**” na última avaliação de desempenho;
 - Ter sido aprovado em Processo Seletivo Interno, conforme descrito no item 15 abaixo;
 - O Departamento de Recursos Humanos produzirá um relatório informando a ordem classificatória para que a GERAD o encaminhe à Diretoria para decisão quanto às promoções verticais.
15. O Processo Seletivo Interno ocorrerá da seguinte forma:
- Entrevista a ser feita por uma Mesa Avaliadora composta de membros da diretoria, coordenadores selecionados pela diretoria e Coordenadora do DEPARH, utilizando-se de fichas funcionais, currículos e informações gerais sobre os candidatos;
 - Após entrevistas a Mesa Avaliadora atribuirá pontuação para cada candidato, elaborará um ranking que identifique os melhores classificados no Processo Seletivo, aprovando o quantitativo estimado para ocupar as vagas. Recomenda-se que esta estimativa de vagas tenha como fundamento o estabelecimento do percentual de até 10% sobre o total do efetivo. Este percentual será definido pela diretoria a cada Processo Seletivo Interno.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

VI. Das considerações finais

Os casos não previstos no presente normativo serão analisados pela GERAD e encaminhados para avaliação e decisão da Diretoria.

Cons. Otávio Marambaia dos Santos
Presidente



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

RESPONSABILIDADE TÉCNICA

O novo Plano de Cargos e Salários – PCS do Conselho Regional de Medicina do Estado da Bahia foi desenvolvido pela empresa ValorH Consultoria, sob a responsabilidade técnica dos consultores:

- Marcos Sousa - Diretor
- Paulo Prisco - Consultor
- João Pedro Cerqueira da Cruz - Consultor

O trabalho desenvolvido foi adequado às decisões emanadas da empresa-cliente, considerando seu contexto atual, as decisões estratégicas adotadas pela Diretoria e sua capacidade financeira/orçamentária.



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Anexo I – Perfis de Cargos - Modelo

		Perfil de Cargo			
DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO CARGO					
Cargo: Técnico de Atividades de Suporte I - Almoxarifado, Patrimônio e Expedição		GERAD/DEPAD	Ocupante: NÃO PREENCHER	CBO:	
Reporte: COORDENAÇÃO DO DEPAD		Senioridade:	Revisão: 001 / 20	Data: __/__/__	
Missão: Cumprir com os padrões e procedimentos internos para executar, acompanhar e controlar as atividades relativas ao almoxarifado, patrimônio e expedição de correspondências, com vistas a manutenção e continuidade das rotinas administrativas do Conselho					
Requisitos / Conhecimentos e Experiência			Relacionamentos		
Ensino Médio Completo			Internos: Público interno de forma direta, recebendo e prestando informações		
Conhecimento amplo e específico, para executar e controlar as atividades do Setor de Expedição			Externos: Organizações não governamentais (ONG's) para receberem doações de bens patrimoniais inservíveis		
No.	Meta / Resultado / Entrega	Padrão de Desempenho	Habilidades	Proficiência	
1	Cumprir integralmente, com as rotinas e procedimentos do DEPAD/Expedição, recebendo correspondências dos Setores, conferindo para a coleta diária dos Correios, lançando compras de material de expediente, higiene e limpeza, copa e cozinha no Sistema de Almoxarifado (SIALM), dando baixa dos materiais solicitados pelos setores, lançando compras de bens móveis no Sistema de Patrimônio (SISPAT), colocando etiquetas de tombamento nos bens patrimoniais, controlando estoque de insumos, fazendo tabela de centro de Custos dos Correios	100% das rotinas cumpridas	Saber operar os Sistema - SISPAT (Patrimônio) e SIALM (Almoxarifado)	Conhecimento operacional do Sistema da Implanta de SISPAT E SIALM	
2	Contribuir efetivamente para manter o Sistema do Almoxarifado (SIALM) e Patrimônio (SISPAT) atualizado, conferindo as correspondências para a coleta diária dos Correios, manter o estoque de Insumos atualizado, alimentar a tabela de Centro de Custos dos Correios, alimentar a tabela de demanda de Papel ofício.	100% do sistema alimentado e atualizado	Saber operar os Sistema - SISPAT (Patrimônio) e SIALM (Almoxarifado)	Conhecimento operacional do Sistema da Implanta de SISPAT E SIALM	
3	Contribuir com o aperfeiçoamento, modernização e atualização dos programas de almoxarifado, patrimônio e Correios.	100% dos clientes internos satisfeitos	Dominar e aplicar os procedimentos da qualidade	Conhecimentos dos procedimento internos da qualidade	
Carreira / Acesso: Técnico de Atividades de Suporte II			Técnico de Atividades de Suporte	Nível I Nível II	
Elaborado por:			Aprovador por:		



Anexo 2 – Manual de Avaliação de Cargos

Fator 1: Conhecimento

Dimensão - 1.1: Conhecimento Técnico-Especializado

Esta dimensão do fator Conhecimento avalia o nível de especialização exigido pelo cargo, incluindo a escolaridade, formação profissional e experiência.

Grau	Especificação	Sub-Grau	Pontos
1	Elementar: Conhecimentos elementares, geralmente obtidos na primeira etapa do ensino fundamental (antigo primário), com eventual treinamento interno e/ou alguma prática de execução de atividades simples e rotineiras.	1	22
		2	26
		3	30
2	Semi-Qualificado: Conhecimentos equivalentes aos obtidos no ensino fundamental completo (1º grau), acrescido de algum treinamento interno, cursos externos e/ou experiência adquirida na execução de atividades de pequena complexidade, que capacite o ocupante do cargo para a execução de trabalhos rotineiros e padronizados e/ou operação de equipamentos simples.	4	35
		5	42
		6	49
3	Qualificação Básica: Conhecimentos equivalentes aos obtidos no ensino médio completo (2º grau), acrescido de treinamento profissionalizante, ou razoável experiência que capacite o ocupante do cargo a realizar atividades que exigem a aplicação de algum conhecimento técnico a nível de qualificação profissional.	7	57
		8	67
		9	78
4	Qualificação Técnica: Conhecimentos equivalentes aos obtidos em curso técnico de nível médio, acrescido de experiência profissional que assegure suporte técnico ao exercício de uma atividade profissional específica e/ou habilidades em diversas atividades funcionais de complexidade equivalente.	10	92
		11	108
		12	126
5	Qualificação Profissional: Conhecimentos equivalentes aos obtidos no ensino de 3º grau completo, acrescido de experiência profissional que capacite o ocupante do cargo à compreensão e aplicação de teorias e princípios científicos e analíticos, visando desenvolver atividades específicas em sua área de atuação.	13	148
		14	173
		15	203
6	Domínio Profissional Especializado: Conhecimentos equivalentes aos obtidos no ensino de 3º grau completo, acrescido de especialização (pós-graduação) e/ou grande experiência profissional capaz de assegurar ao ocupante do cargo significativo amadurecimento e vivência profissional e o habilita a desenvolver trabalhos altamente especializados na sua área de atuação e/ou em diversas áreas.	16	238
		17	279
		18	328
7	Domínio Profissional Amplo: Conhecimentos equivalentes aos obtidos no ensino de 3º grau completo, acrescido de MBA em Gestão, com domínio amplo de princípios e práticas de campos avançados e complexos de políticas e práticas organizacionais, podendo englobar várias áreas de atividades sinérgicas.	19	384
		20	450
		21	524

Fator 1: Conhecimento

Dimensão - 1.2: Gerencial

Esta dimensão do fator Conhecimento avalia o cargo em termos da capacidade para coordenar e integrar de forma harmônica, as diversas funções envolvidas em atividades gerenciais (supervisão exercida). Esta capacidade poderá ser necessária tanto em cargos de linha quanto de staff, envolvendo itens como organização, planejamento, controle, acompanhamento e avaliação de resultados.

Grau	Especificação	Sub-Grau	Pontos
1	Isenta: Envolve a execução de tarefas específicas, simples e singulares quanto ao objetivo, alcance e conteúdo, sem necessidade de exercício de supervisão pelo ocupante.	1	3
		2	4
		3	6
2	Incidência Mínima: Desempenha e/ou executa uma atividade específica quanto a natureza e objetivos, mas que demanda conhecimentos de outras atividades similares, exigindo do ocupante algum exercício de supervisão técnica de intensidade leve.	4	9
		5	14
		6	20
3	Incidência a Nível de Supervisão Formal: Desempenha atividades geralmente de supervisão técnica e administrativa, que supõe controle e acompanhamento de forma operacional e conceitual de atividades homogêneas quanto a natureza e objetivos.	7	29
		8	42
		9	61
4	Incidência a Nível de Coordenação / Integração: Desempenha atividades de coordenação técnica e administrativa, ou integração conceitual e operacional de atividades diversificadas quanto a natureza e objetivos, dentro de uma área gerencial de média amplitude (média gerência).	10	89
		11	129
		12	188
5	Incidência Gerencial Plena: Desempenha atividades administrativas de linha ou de staff, envolvendo alto grau de coordenação gerencial, técnica e administrativa / integração operacional e conceitual, de atividades diversificadas quanto a natureza, objetivos, indicando orientação e direcionamento para o alcance / superação de metas e resultados (gerência plena)	13	275
		14	400
		15	567

Fator 1: Conhecimento

Dimensão - 1.3: Interpessoal

Esta dimensão do fator Conhecimento avalia o cargo em termos das habilidades necessárias ao ocupante para o relacionamento com outras pessoas em busca de objetivos e resultados, variando desde simples cortesia, até habilidades de influenciar, motivar, persuadir, convencer e desenvolver.

Grau	Especificação	Sub-Grau	Pontos
1	Básico: O cargo exige do ocupante apenas cortesia básica essencial e pouca habilidade no trato com pessoas	1	5
		2	8
		3	13
2	Importante: O cargo exige do ocupante a capacidade de compreender e/ou influenciar pessoas a nível de comunicação e convencimento, podendo envolver contatos formais internos e externos.	4	21
		5	35
		6	57
3	Determinante: O cargo exige do ocupante habilidades combinadas ou separadas aplicadas na compreensão, desenvolvimento, sensibilização e motivação, envolvendo contatos internos e externos da maior relevância para a empresa	7	92
		8	150
		9	244

Fator 2: Aplicação Mental

Dimensão - 2.1: Limitações da Aplicação Mental

Esta dimensão do fator Aplicação Mental avalia o cargo em termos das restrições inerentes ao contexto em que ele é exercido, ou seja, a amplitude de ação do ocupante do cargo, inerente aos processos de sua área de atuação (liberdade para pensar).

Grau	Especificação	Sub-Grau	Pontos
1	Limitado por Rotina Rígida: O ocupante do cargo raciocina dentro de regras simples e instruções de trabalho detalhadas, sob supervisão rígida.	1	2
		2	3
		3	4
2	Limitado por Rotina Normal: O ocupante raciocina dentro de rotina fixas, instruções de trabalho permanentes e supervisão geral.	4	5
		5	6
		6	7
3	Limitado por Procedimentos Definidos: O ocupante raciocina dentro de procedimentos e precedentes bem definidos, mas relativamente diversificados, sob supervisão específica nos resultados do trabalho.	7	8
		8	9
		9	10
4	Limitado por Padronização: O ocupante raciocina dentro de procedimentos e padrões de trabalho definidos, porém relativamente diversificados, sob supervisão nos resultados e nos impactos internos e externos.	10	11
		11	12
		12	13
5	Orientado por Políticas Específicas: O ocupante tem seu campo de raciocínio limitado por políticas e princípios organizacionais bem definidos e específicos em sua área de atuação, com orientações do superior imediato direcionadas ao cumprimento das rotinas técnicas, administrativas e operacionais.	13	14
		14	16
		15	18
6	Orientado por Políticas Amplas: O ocupante do cargo raciocina dentro de políticas gerenciais amplas e objetivos específicos, sob orientação e direção geral, com liberdade para definir e selecionar métodos, planos, técnicas e/ou táticas para solucionar problemas de impacto organizacional significativo.	16	21
		17	24
		18	27
7	Orientado por Políticas Organizacionais: O ocupante do cargo raciocina dentro de políticas e princípios gerenciais de impacto organizacional amplo em termos de objetivos e resultados finais, com total liberdade para direcionar e definir políticas, planos, metas, estratégias, métodos de trabalho e técnicas para solucionar problemas complexos, com apoio consultivo interno e/ou externo, se necessário.	19	31
		20	35
		21	40



Fator 2: Aplicação Mental

Dimensão - 2.2: Complexidade da Aplicação Mental

Esta dimensão do fator Aplicação Mental avalia o cargo em termos da complexidade das situações de trabalho enfrentadas e do processo de raciocínio necessário para o adequado desempenho / alcance dos resultados pelo ocupante (solução de problemas).

Grau	Especificação	Sub-Grau	Pontos
1	Repetitiva: O ocupante do cargo enfrenta situações de trabalho idênticas e muito simples, cuja solução pode ser obtida através da simples escolha entre outras situações já conhecidas e vivenciadas.	1	4
		2	5
		3	6
2	Padronizada: O ocupante do cargo enfrenta situações de trabalho semelhantes, porém, relativamente simples, cuja solução é encontrada através da escolha entre conhecimentos já existentes e já aplicados anteriormente.	4	7
		5	9
		6	11
3	Alternativa: O ocupante do cargo enfrenta situações de trabalho diferentes, com considerável grau de dificuldade, que exigem a procura de soluções dentro de um campo mais amplo de conhecimentos já existentes e já aplicados anteriormente.	7	13
		8	15
		9	19
4	Adaptativa: O ocupante do cargo enfrenta situações de trabalho variadas e complexas que requerem um raciocínio analítico, interpretativo e/ou construtivo para encontrar as soluções mais adequadas para solucionar os problemas.	10	23
		11	28
		12	34
5	Criativa / Inovadora: O ocupante do cargo enfrenta situações muito variadas com elevado grau de complexidade e sem precedentes, exigindo raciocínio criativo / inovador e construtivo, para encontrar as soluções mais adequadas para solucionar os problemas, através do desenvolvimento de conceitos originais e nunca antes praticados na organização...	13	41
		14	49
		15	60

Fator 3: Responsabilidade por Resultados

Dimensão - 3.1: Autonomia

Esta dimensão do fator Responsabilidade por Resultados avalia o grau de controle, tomada de decisão e orientação que o ocupante do cargo recebe ou normas e diretrizes que deverá seguir para o adequado desempenho do cargo e/ou para o alcance de metas e resultados organizacionais (liberdade para atuar).

Grau	Especificação	Sub-Grau	Pontos
1	Restritivo: Cargos sujeitos a instruções claras, diretas e detalhadas e supervisão rígida do superior imediato sobre o ocupante do cargo.	1	17
		2	20
		3	24
2	Controlado: Cargos sujeitos a instruções diretas e rotinas bem definidas, com supervisão constante do superior imediato sobre o desempenho e sobre os resultados do trabalho do ocupante.	4	29
		5	34
		6	41
3	Padronizado: Cargos sujeitos a práticas e procedimentos padronizados e instruções gerais de serviço, com revisão periódica do processo e no resultado do trabalho pelo superior imediato sobre o ocupante.	7	48
		8	58
		9	68
4	Orientado por Procedimentos: As ações e decisões tomadas pelo ocupante do cargo são orientadas por práticas e procedimentos baseados em precedentes ou políticas bem definidas pela organização, com orientação e gerenciamento do superior imediato para melhorias internas e alcance / superação de resultados.	10	81
		11	97
		12	115
5	Orientado por Políticas Corporativas: As ações e decisões tomadas pelo ocupante do cargo são orientadas por práticas e normas organizacionais amplas, baseadas em precedentes e políticas corporativas, com direcionamento do superior imediato para a melhoria do desempenho / performance das áreas e dos resultados organizacionais.	13	137
		14	163
		15	195
6	Orientado por Políticas Amplas: As ações e decisões do ocupante do cargo são limitadas por políticas e objetivos funcionais de amplo alcance e impacto organizacional, com orientação geral para ação gerencial ampla e estratégica e apoio consultivo interno e/ou externo, se necessário.	16	232
		17	275
		18	328

Fator 3: Responsabilidade por Resultados

Dimensão - 3.2: Natureza do Impacto nos Resultados

Esta dimensão do fator Responsabilidade por Resultados avalia o grau em que cargo contribui, direta ou indiretamente, para a obtenção de resultado finais da organização.

Grau	Especificação	Sub-Grau	Pontos
1	Remota: Atividades auxiliares de operação ou de serviços de apoio, destinados ao uso de ocupantes de outros cargos na obtenção de algum resultado final.	1	15
		2	20
		3	27
2	Contributória: Abrange serviços consultivos de apoio destinados a contribuir para que ocupantes de outros cargos desempenhem suas funções e atinjam objetivos finais.	4	35
		5	47
		6	62
3	Participativa: Participação direta de forma partilhada e significativa com ocupantes de outros cargos pares, dentro e fora da unidade organizacional, na obtenção de resultados organizacionais.	7	83
		8	110
		9	147
4	Determinante: Tem influência direta e determinante nos resultados finais da organização de forma que, a responsabilidade total partilhada de ocupantes de outros cargos, provoca impactos significativos nas dimensões, negócios, clientes, pessoas, estratégias e posicionamento de mercado.	10	195
		11	260
		12	337



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Anexo 3 – Pesquisa de Remuneração & Benefícios – Tabulação

PESQUISA SALARIAL - Base: Abril - Maio / 2020



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

EMPRESAS PARTICIPANTES (14)

Mercado Nacional

Conselho Regional de Medicina - CE
Conselho Regional de Medicina - PE
Conselho Regional de Medicina - ES
Conselho Regional de Medicina - MG
Conselho Regional de Medicina - DF
Conselho Regional de Medicina - MT
Conselho Regional de Medicina - MS
Conselho Regional de Medicina - RJ
Conselho Regional de Medicina - PR
Conselho Regional de Medicina - SC
Conselho Regional de Medicina - RS

Mercado Regional

Conselho Regional de Administração - BA
Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura - BA
Conselho Regional de Contabilidade - BA



Premissas de Tabulação da Pesquisa

Crítérios Técnicos Aplicados

Metodologia	Comparação	Contatos formais via e-mail e telefone com as empresas participantes de modo a obter os dados salariais, os quais foram coletados, previamente analisados e processados, gerando os relatórios e comentários anexos ao presente relatório de resultados / tabulação.
Medidas Estatísticas	Quartis e Média	Média Aritmética Ponderada (MAP): é a média ponderada de todos os salários considerados para cada cargo, vezes as suas respectivas frequências, obtida pela fórmula $((SX * F/n))$. 1º Quartil: é o valor abaixo do qual estão posicionados 25% dos valores coletados no mercado e situados dentro da amplitude considerada para cada cargo, obtido a partir da posição dos valores na frequência acumulada $(n/4)$. Mediana: é o valor central da amostra considerada, estando 50% dos valores abaixo e 50% acima desta posição, obtida a partir da posição dos valores na frequência acumulada $(n/2)$. 3º Quartil: é valor abaixo do qual estão posicionados 75% dos valores considerados para os cálculos, obtido a partir da posição dos valores na frequência acumulada $(n/4 * 3)$.
Componentes da Remuneração	Salário Base	Tendo em vista a grande dispersão verificada nas práticas de adicionais e de gratificações das empresas pesquisadas, bem como os portes e segmentos diversificados, optamos por processar as informações considerando o SALÁRIO-BASE . Adotamos o critério técnico de padronizar e parametrizar a carga horária com base nas jornadas praticadas pela patrocinadora da pesquisa - CREMEB



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA



CARGOS PESQUISADOS (25)

Estrutura de Cargos – Nível Médio (04)	Cod.	Form.
Auxiliar de Apoio Operacional	1.NM01	NM
Motorista	1.NM02	NM
Técnico de Atividades de Suporte I	1.NM03	NM
Técnico de Atividades de Suporte II	1.NM04	NM
Estrutura de Cargos – Nível Superior (04)	Cod.	Form.
Analista de Funções de Suporte	1.NS01	NS
Arquivista	1.NS02	NS
Bibliotecário	1.NS03	NS
Médico Fiscal	1.NS04	NS
Estrutura de Cargos – Staff e Gestão (17)	Cod.	Form.
Assessoria de Comunicação	1.SG01	NS
Assessoria Jurídica	1.SG02	NS
Coordenação Geral do Tribunal de Ética	1.SG03	NS
Coordenação Geral do Departamento de Fiscalização	1.SG04	NS
Coordenação do Centro de Documentação	1.SG05	NS
Chefia do Setor de Corregedorias	1.SG06	NS
Chefia do Setor de Sindicâncias	1.SG07	NS
Chefia do Setor de Processos	1.SG08	NS
Chefia do Setor de Pessoa Física	1.SG09	NS
Chefia do Setor de Pessoas Jurídica	1.SG10	NS
Gerência Administrativa	1.SG11	NS
Assistente de Planejamento e Gestão	1.SG12	NS
Coordenação do Departamento Administrativo	1.SG13	NS
Coordenação do Departamento de Compras	1.SG14	NS
Coordenação do Departamento de Recursos Humanos	1.SG15	NS
Coordenação do Departamento de Tecnologia da Informação	1.SG16	NS
Coordenação do Departamento Financeiro	1.SG17	NS
Legenda: NS = Nível Superior / NM = Nível Médio		



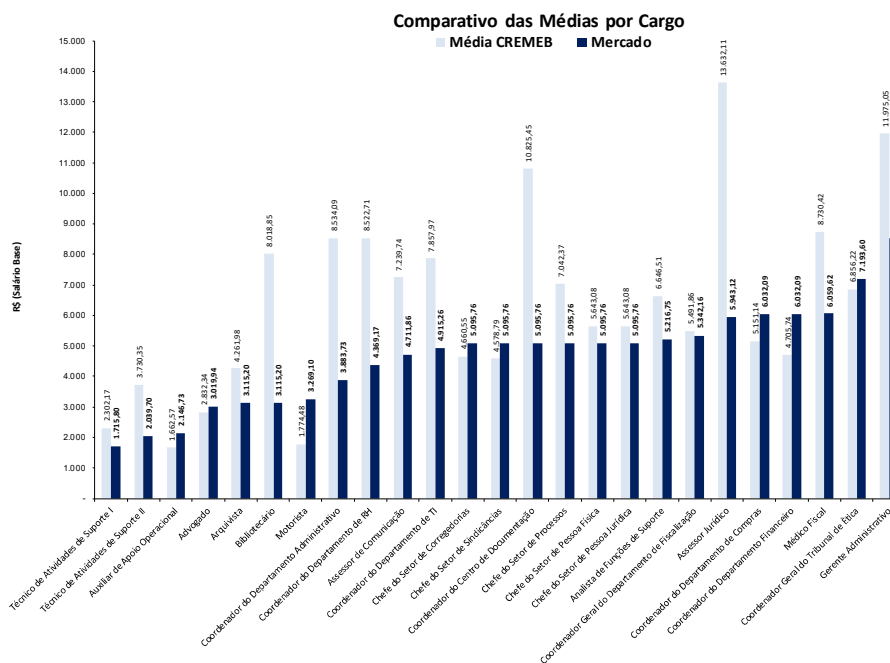
CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

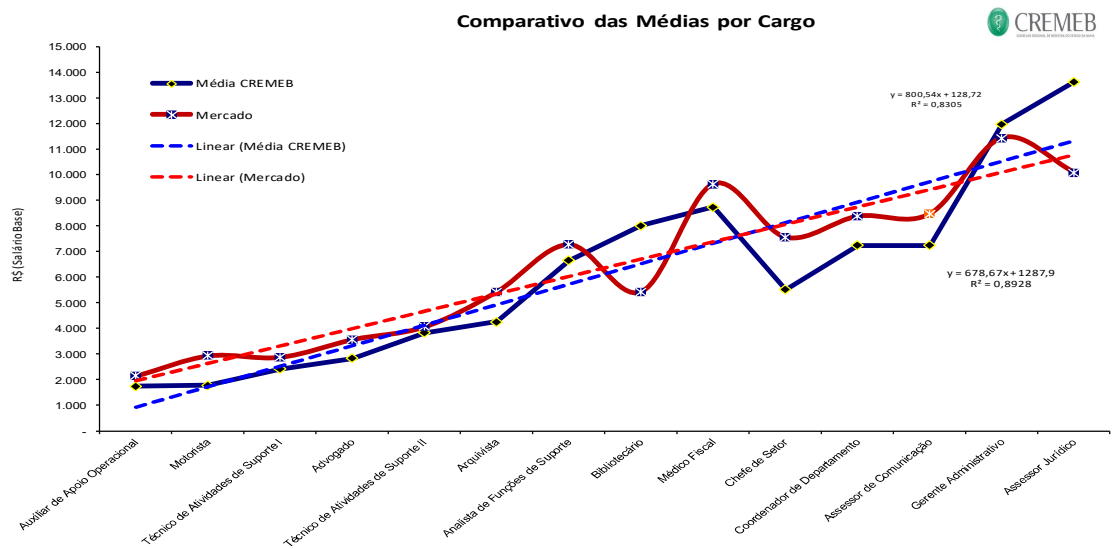


Relatório Sintético de Pesquisa - Cargos Efetivos - Base: Julho / 2020

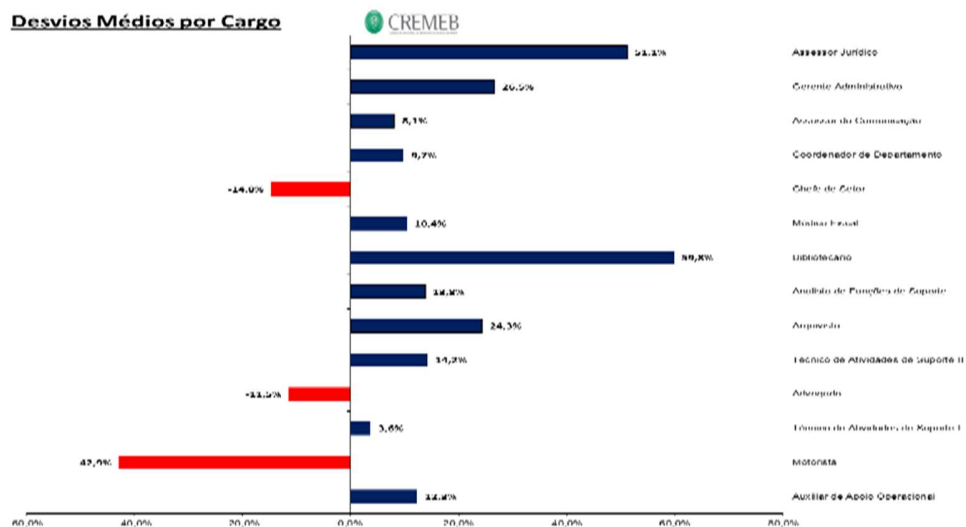
Cargo	Cód.	Média CREMEB	Mercado							Diferenças CREMEB x Mercado					
			Freq.	Menor	1o.Quartil	Média	Mediana	3o.Quartil	Maior	Menor	1o.Quartil	Média	Mediana	3o.Quartil	Maior
Auxiliar de Apoio Operacional	1.NM01	1.741,92	8	1.350,47	1.528,02	2.146,73	2.156,32	2.798,18	2.909,86	22,5%	12,3%	-23,2%	-23,8%	-60,6%	-67,0%
Motorista	1.NM02	1.774,48	6	2.377,80	2.535,53	2.932,97	2.772,15	3.502,40	3.626,60	-34,0%	-42,9%	-65,3%	-56,2%	-97,4%	-104,4%
Técnico de Atividades de Suporte I	1.NM03	2.417,98	11	1.715,80	2.331,81	2.878,26	2.618,53	3.206,31	4.644,39	29,0%	3,6%	-19,0%	-8,3%	-32,6%	-92,1%
Advogado	1.NS05	2.832,34	9	2.411,39	3.159,13	3.567,29	3.557,09	3.978,29	4.659,16	14,9%	-11,5%	-25,9%	-25,6%	-40,5%	-64,5%
Técnico de Atividades de Suporte II	1.NM04	3.830,34	9	2.039,70	3.285,00	4.069,27	3.791,67	5.337,01	5.518,01	46,7%	14,2%	-6,2%	1,0%	-39,3%	-44,1%
Arquivista	1.NS02	4.261,98	5	3.115,20	3.225,60	5.437,43	6.039,88	7.348,04	7.404,65	26,9%	24,3%	-27,6%	-41,7%	-72,4%	-73,7%
Analista de Funções de Suporte	1.NS01	6.646,51	9	5.216,75	5.729,83	7.270,86	6.948,63	8.660,37	9.670,22	21,5%	13,8%	-9,4%	-4,5%	-30,3%	-45,5%
Bibliotecário	1.NS03	8.018,85	5	3.115,20	3.225,60	5.437,43	6.039,88	7.348,04	7.404,65	61,2%	59,8%	32,2%	24,7%	8,4%	7,7%
Médico Fiscal	1.NS04	8.730,42	11	6.059,62	7.820,37	9.630,87	8.513,06	11.819,96	15.680,00	30,6%	10,4%	-10,3%	2,5%	-35,4%	-79,6%
Chefe de Setor	1.SG02	5.513,57	7	4.798,21	6.327,98	7.561,17	7.410,97	8.799,26	10.312,07	13,0%	-14,8%	-37,1%	-34,4%	-59,6%	-87,0%
Coordenador de Departamento	1.SG03	7.243,15	11	5.478,47	6.540,11	8.378,45	8.144,37	10.203,49	11.939,62	24,4%	9,7%	-15,7%	-12,4%	-40,9%	-64,8%
Assessor de Comunicação	1.SG01	7.239,74	9	4.711,86	6.652,67	8.477,73	8.336,02	10.432,14	13.740,00	34,9%	8,1%	-17,1%	-15,1%	-44,1%	-89,8%
Gerente Administrativo	1.SG11	11.975,05	7	8.519,71	8.797,65	11.422,64	11.503,00	12.434,33	16.001,33	28,9%	26,5%	4,6%	3,9%	-3,8%	-33,6%
Assessor Jurídico	1.SG02	13.632,11	10	5.943,12	6.661,33	10.079,57	8.932,37	12.045,27	20.724,46	56,4%	51,1%	26,1%	34,5%	11,6%	-52,0%
Fonte: Aba Tabulação_PesqSal - Dados Analíticos por Cargo								Desvio Médio Geral		3,43%					

Fonte: Aba Tabulação_PesqSal - Dados Analíticos por Cargo





Desvios Médios por Cargo





CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Anexo 4 – Carta Convite para Pesquisa de Remuneração & Benefícios



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Of. Circular 12/2020 - Presidência

Salvador, 19 de março de 2020

Aos Presidentes dos CRM's

Senhor(a) Presidente,

O Conselho Regional de Medicina do Estado Bahia – CREMEB, está em processo de elaboração de um novo Plano de Cargos e Salários, e para tanto está buscando conhecer os cenários e as tendências no mercado nacional em relação à remuneração e benefícios do corpo de servidores deste Conselho, com vistas a colher subsídios para o aperfeiçoamento de suas políticas e estratégias de Gestão de Recursos Humanos.

Para a realização desta pesquisa, o Conselho Regional de Medicina do Estado da Bahia-Cremeb, firmou contrato com a empresa ValorH Consultoria e Treinamento, que será responsável pela coleta, análise, tabulação das informações e emissão dos relatórios a serem enviados aos Conselhos envolvidos.

Ao ensejo, gostaríamos de consultá-los sobre o interesse dessa Instituição em participar desta pesquisa, de modo que possamos elaborar um mapeamento das práticas de remuneração adotadas, ao tempo em que nos comprometemos em enviar os resultados, mantendo o devido sigilo e confidencialidade sobre as informações fornecidas. Caso confirme a participação eventuais esclarecimentos poderão ser feitos pelos Consultores da empresa ValorH João Pedro Cruz, fone (71) 99206-7010 e Paulo Prisco, fone (71) 99302-2900.

Ficamos a disposição para outras informações necessárias e subscrevemo-nos.

Atenciosamente,


Consª Teresa Cristina Santos Matêz
Presidente

Rua Guadalajara, 175, Morro do Gato – Barra, CEP: 40.140-460, Salvador/BA
Tel.: (71) 3339-2800 - cremeb@cremeb.org.br | www.cremeb.org.br

ZS/smso





CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Anexo 5 – Estrutura de Cargos & Salários



Estrutura e Tabela Salarial - Cargos Permanentes

Classes			I	II	III	IV	V	VI	VII
Faixa de Pontos			136 a 201	202 a 276	277 a 363	364 a 587	588 a 718	719 a 867	868 a 1037
Cargos			Aux. Apoio Operacional Aux. Apoio Adm. I	Aux. Apoio Adm. II Técnico Atividade Suporte I	Técnico Atividade Suporte II	Analista Funções Suporte I	Analista Funções Suporte II	Médico Fiscal I	Médico Fiscal II
Níveis Salariais	1	50%	1.628,00	1.935,00	2.299,89	2.733,59	4.158,82	4.741,05	5.635,09
	2	52%	1.693,12	2.012,40	2.391,89	2.842,93	4.325,17	4.930,69	5.860,50
	3	54%	1.758,24	2.089,80	2.483,88	2.952,28	4.491,52	5.120,34	6.085,90
	4	56%	1.823,36	2.167,20	2.575,88	3.061,62	4.657,88	5.309,98	6.311,30
	5	58%	1.888,48	2.244,60	2.667,87	3.170,97	4.824,23	5.499,62	6.536,71
	6	60%	1.953,60	2.322,00	2.759,87	3.280,31	4.990,58	5.689,26	6.762,11
	7	62%	2.018,72	2.399,40	2.851,86	3.389,65	5.156,93	5.878,90	6.987,52
	8	64%	2.083,84	2.476,80	2.943,86	3.499,00	5.323,29	6.068,55	7.212,92
	9	66%	2.148,96	2.554,20	3.035,86	3.608,34	5.489,64	6.258,19	7.438,32
	10	68%	2.214,08	2.631,60	3.127,85	3.717,68	5.655,99	6.447,83	7.663,73
	11	70%	2.279,20	2.709,00	3.219,85	3.827,03	5.822,34	6.637,47	7.889,13
	12	72%	2.344,32	2.786,40	3.311,84	3.936,37	5.988,70	6.827,12	8.114,53
	13	74%	2.409,44	2.863,80	3.403,84	4.045,71	6.155,05	7.016,76	8.339,94
	14	76%	2.474,56	2.941,20	3.495,83	4.155,06	6.321,40	7.206,40	8.565,34
	15	78%	2.539,68	3.018,60	3.587,83	4.264,40	6.487,76	7.396,04	8.790,75
	16	80%	2.604,80	3.096,00	3.679,82	4.373,75	6.654,11	7.585,68	9.016,15
	17	82%	2.669,92	3.173,40	3.771,82	4.483,09	6.820,46	7.775,33	9.241,55
	18	84%	2.735,04	3.250,80	3.863,82	4.592,43	6.986,81	7.964,97	9.466,96
	19	86%	2.800,16	3.328,20	3.955,81	4.701,78	7.153,17	8.154,61	9.692,36
	20	88%	2.865,28	3.405,60	4.047,81	4.811,12	7.319,52	8.344,25	9.917,76
	21	90%	2.930,40	3.483,00	4.139,80	4.920,46	7.485,87	8.533,89	10.143,17
	22	92%	2.995,52	3.560,40	4.231,80	5.029,81	7.652,22	8.723,54	10.368,57
	23	94%	3.060,64	3.637,80	4.323,79	5.139,15	7.818,58	8.913,18	10.593,98
	24	96%	3.125,76	3.715,20	4.415,79	5.248,49	7.984,93	9.102,82	10.819,38
	25	98%	3.190,88	3.792,60	4.507,79	5.357,84	8.151,28	9.292,46	11.044,78
	26	100%	3.256,00	3.870,00	4.599,78	5.467,18	8.317,64	9.482,10	11.270,19
	27	102%	3.321,12	3.947,40	4.691,78	5.576,53	8.483,99	9.671,75	11.495,59
	28	104%	3.386,24	4.024,80	4.783,77	5.685,87	8.650,34	9.861,39	11.720,99
	29	106%	3.451,36	4.102,20	4.875,77	5.795,21	8.816,69	10.051,03	11.946,40
	30	108%	3.516,48	4.179,60	4.967,76	5.904,56	8.983,05	10.240,67	12.171,80
	31	110%	3.581,60	4.257,00	5.059,76	6.013,90	9.149,40	10.430,32	12.397,21
	32	112%	3.646,72	4.334,40	5.151,75	6.123,24	9.315,75	10.619,96	12.622,61
	33	114%	3.711,84	4.411,80	5.243,75	6.232,59	9.482,10	10.809,60	12.848,01
	34	116%	3.776,96	4.489,20	5.335,75	6.341,93	9.648,46	10.999,24	13.073,42
	35	118%	3.842,08	4.566,60	5.427,74	6.451,27	9.814,81	11.188,88	13.298,82
	36	120%	3.907,20	4.644,00	5.519,74	6.560,62	9.981,16	11.378,53	13.524,22
	37	122%	3.972,32	4.721,40	5.611,73	6.669,96	10.147,52	11.568,17	13.749,63
	38	124%	4.037,44	4.798,80	5.703,73	6.779,31	10.313,87	11.757,81	13.975,03
	39	126%	4.102,56	4.876,20	5.795,72	6.888,65	10.480,22	11.947,45	14.200,44
	40	128%	4.167,68	4.953,60	5.887,72	6.997,99	10.646,57	12.137,09	14.425,84



CREMEB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

41	130%	4.232,80	5.031,00	5.979,72	7.107,34	10.812,93	12.326,74	14.651,24
42	132%	4.297,92	5.108,40	6.071,71	7.216,68	10.979,28	12.516,38	14.876,65
43	134%	4.363,04	5.185,80	6.163,71	7.326,02	11.145,63	12.706,02	15.102,05
44	136%	4.428,16	5.263,20	6.255,70	7.435,37	11.311,98	12.895,66	15.327,45
45	138%	4.493,28	5.340,60	6.347,70	7.544,71	11.478,34	13.085,30	15.552,86
46	140%	4.558,40	5.418,00	6.439,69	7.654,05	11.644,69	13.274,95	15.778,26
47	142%	4.623,52	5.495,40	6.531,69	7.763,40	11.811,04	13.464,59	16.003,67
48	144%	4.688,64	5.572,80	6.623,68	7.872,74	11.977,40	13.654,23	16.229,07
49	146%	4.753,76	5.650,20	6.715,68	7.982,09	12.143,75	13.843,87	16.454,47
50	148%	4.818,88	5.727,60	6.807,68	8.091,43	12.310,10	14.033,51	16.679,88
51	150%	4.884,00	5.805,00	6.899,67	8.200,77	12.476,45	14.223,16	16.905,28

Amplitude Vertical = 200%
Amplitude Interníveis = 2,0%
Amplitude Vertical = 182%



CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA BAHIA

Proposta de Enquadramento Cargos de Nível Fundamental, Médio, Superior e Gestores / Estrutura Funcional - JULHO/2021 - Política: Mediana

Proposta de Enquadramento Cargos de Nível Fundamental, Médio, Superior e Gestores / Estrutura Funcional - JULHO/2021 - Política: Mediana

Estudo Detalhado da Faixa Salarial - CREMEB A faixa salarial é função do nível de senioridade do cargo. A movimentação dentro da faixa salarial depende do desempenho individual. <u>Observações:</u> 1) Considerando que existe de um instrumento formal de planejamento e avaliação de desempenho, nenhum servidor está perenizado ou abaixo de 100% da faixa (letra M), exceto aqueles casos plenamente justificáveis e consensuados. 2) Considerando os conceitos de desempenho e o nível de senioridade em que se enquadra o servidor, indique na faixa, a posição relativa percentual que corresponde ao desempenho dele no período.	Máximo Excelente = Acima de 41 a 51 Destacado = 31 a 40 Ponto Médio Competente = 21 a 30 Satisfatório = 11 a 20 Mínimo Inadequado = 1 a 10	Essa zona da faixa salarial é reservada para aqueles funcionários cujo desempenho, além de superar o grau Destacado, é claramente visível por todos. Amplitude da Zona = a partir da "U". Zona reservada para funcionários com grande experiência, cujo desempenho e as entregas são nitidamente acima do esperado. Amplitude da Zona = F até T. Zona reservada para funcionários que de forma constante atingem desempenho plenamente compatível com o previsto para o seu nível de senioridade. Amplitude da Zona = V até C. Zona reservada para funcionários que vem mostrando um progresso adequado na passagem de insuficiente para Competente. Amplitude da Zona = F até J. Zona reservada para funcionários novos sem experiência e para aqueles cujo desempenho está claramente abaixo do grau Satisfatório. Os funcionários cujo desempenho se classifica nesta zona devem subir na faixa ou sair da carreira em pouco tempo. Amplitude da Zona = A até S.
--	--	---

Máximo	Excelente = Acima de 41 a 51
Ponto Médio	Destacado = 31 a 40
	Competente = 21 a 30
	Satisfatório = 11 a 20
Mínimo	Inadequado = 1 a 10

Zona reservada para faixas salariais e reservadas para aqueles funcionários cujo desempenho, além de superior a grau Desatado, é claramente visível por todos. Amplitude da Zona A = a partir de "U"

Zona reservada para funcionários com grande experiência, cujo desempenho e as entregas são nitidamente acima do esperado. Amplitude da Zona B = a partir de "T"

Zona reservada para funcionários que de forma constante atingem desempenho plenamente compatível com o previsto para seu nível de senioridade. Amplitude da Zona C = a partir de "O"

Zona reservada para funcionários que vem mostrando um progresso adequado na passagem de Insuficiente para Competente. Amplitude da Zona D = a partir de "F"

Zona reservada para funcionários novos sem experiência e para aqueles cujo desempenho está claramente abaixo do grau Satisfatório. Os funcionários cujo desempenho é classificado nesta zona devem subtrair na folha o sub da carreira um pouco tempo. Amplitude da Zona E = a partir de "A"